



ETUDE ETHOS

Rémunérations des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse

NOVEMBRE 2006

“The market is capable of disciplining excessive compensation, provided that the market has adequate information.”

Christopher Cox, Chairman of the US Securities and Exchange Commission (SEC)

“Investors should welcome reforms that will provide them with an accurate picture of the magnitude and make-up of executive pay. But they should also press for the power they need if the added disclosures are to have a significant impact on executive compensation and corporate performance.”

Lucian Bebchuk, Professor of Law, Economics and Finance at Harvard Law School

“Les actionnaires doivent pouvoir faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. La composante en actions de la rémunération des administrateurs, des principaux dirigeants et des salariés doit être soumise à l’approbation des actionnaires.”

Principes de gouvernement d’entreprise de l’Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), 2004

Ethos

2 Place Cornavin - Case postale - 1211 Genève 1
T +41 (0)22 716 15 55 - F +41 (0)22 716 15 56 - www.ethosfund.ch

Analystes

Yola Biedermann, analyste senior
Vincent Kaufmann, analyste
Vinzenz Mathys, analyste

Avertissement

Cette étude a été réalisée sur la base d'une méthodologie développée par Ethos. Les données ont été recueillies auprès de sources accessibles aux investisseurs et au public en général, par exemple les rapports de sociétés et les sites internet, ainsi que d'informations communiquées lors de contacts directs avec les sociétés. Malgré des vérifications multiples, l'information ne peut être certifiée exacte. Ethos ne prend aucune responsabilité sur l'exactitude des informations publiées.

© Ethos 2006

Toute reproduction intégrale ou partielle doit faire l'objet du consentement d'Ethos. Toute citation doit s'effectuer avec l'indication de la source.

Table des matières

Table des matières	3
Résumé.....	4
Introduction générale.....	5
A. Introduction à la problématique des rémunérations	6
1. Principes généraux.....	6
2. Transparence de la politique de rémunération	7
2.1 Cadre général	7
2.2 Le cas suisse.....	8
2.2.1 Situation actuelle.....	8
2.2.2 Modifications entrant en vigueur au 1 ^{er} janvier 2007	8
3. Structure de la politique de rémunération	9
3.1 Composantes de la rémunération	9
3.1.1 Membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale.....	9
3.1.1.1 Salaire de base	9
3.1.1.2 Bonus annuel.....	9
3.1.1.3 Plans de participation à long terme	10
3.1.1.4 Contributions aux fonds de pension	11
3.1.1.5 Contrats de travail et indemnités de départ.....	11
3.1.2 Membres non exécutifs du Conseil d'administration	12
3.1.2.1 Honoraires.....	12
3.1.2.2 Détention d'actions de la société	12
3.2 Niveau absolu de la rémunération	12
3.3 Lien entre rémunérations et performance	13
4. Compétences en matière de rémunérations	13
4.1 Compétences du Conseil d'administration	13
4.2 Compétences des actionnaires	14
4.2.1 Situation générale	14
4.2.2 Le cas suisse	15
B. Rémunérations au sein des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse.....	16
5. Sociétés suisses : Transparence de la politique de rémunération	16
6. Sociétés suisses : Structure de la politique de rémunération.....	21
6.1 Composantes des rémunérations	21
6.2 Niveaux et variations des rémunérations.....	24
6.3 Lien entre rémunérations et performances	28
7. Sociétés suisses : Compétences en matière de rémunérations.....	30
7.1 Conseil d'administration et comité de rémunération.....	30
7.2 Assemblée générale des actionnaires	30
C. Conclusion générale.....	32
8. Transparence.....	32
9. Structure.....	33
10. Compétences.....	34
Annexes.....	35

Résumé

La rémunération des instances dirigeantes des sociétés cotées constitue un important sujet de préoccupation pour les actionnaires. Suite à différents excès en matière de rémunérations au sein de sociétés suisses, Ethos a décidé, en tant qu'investisseur institutionnel à long terme, de mener une étude approfondie sur les rémunérations des dirigeants au sein des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse.

L'étude comprend trois parties complémentaires. La première partie aborde la politique de rémunération sous l'angle des règles de la bonne pratique internationale. Elle soulève successivement les aspects de la transparence des rémunérations, de la structure de la politique de rémunération, ainsi que des compétences en matière de rémunérations.

La deuxième partie analyse les rémunérations observées effectivement sur le marché suisse en 2005. Les résultats sont présentés dans trois chapitres. Le premier analyse le niveau de transparence des sociétés suisses en matière de rémunérations. Le deuxième chapitre aborde la structure des rémunérations, en mettant l'accent sur la composition des rémunérations, le niveau et la variation des montants alloués, ainsi que le lien entre rémunérations et performances. Le troisième chapitre analyse les compétences dans le cadre de la politique de rémunération, notamment l'existence et la composition du comité de rémunération au sein des Conseil d'administration.

Finalement, la troisième partie est consacrée à un bilan de la situation en Suisse en matière de rémunérations des instances dirigeantes des principales sociétés cotées. Dans ce cadre, Ethos évoque également les attentes des actionnaires institutionnels orientés à long terme et attachés au respect des bonnes pratiques internationales dans le domaine des rémunérations.

Principaux résultats

- En matière de transparence des rémunérations, la plupart des sociétés analysées ne fournissent pas davantage d'informations que le minimum requis par la Directive sur la Corporate Governance (DCG) de la Bourse suisse. Ce niveau de transparence est inférieur aux standards internationaux et reste insuffisant pour permettre aux actionnaires de se prononcer sur la politique de rémunération.

Ethos appelle les sociétés cotées à améliorer encore la transparence en communiquant davantage que le minimum prévu par la DCG.

- L'analyse de la structure des rémunérations montre que le niveau des rémunérations est fortement lié à la taille des sociétés. La rémunération moyenne des membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale des 100 sociétés s'élève à CHF 2,2 millions par personne. La rémunération moyenne des membres non exécutifs du Conseil d'administration se monte, quant à elle, à CHF 230'000 par personne.

Ethos demande aux sociétés d'appliquer les règles de bonne pratique internationale, en particulier de renforcer le lien entre rémunération et performance, afin d'aligner véritablement les intérêts des actionnaires et des dirigeants.

- En Suisse, les rémunérations du Conseil d'administration et de la Direction générale sont définies et approuvées par le Conseil d'administration lui-même.

Ethos souhaite que l'Assemblée générale des actionnaires puisse voter de manière consultative sur la politique de rémunération des instances dirigeantes des sociétés cotées. Une telle pratique est recommandée par l'OCDE et fonctionne très bien dans plusieurs pays européens, tels que le Royaume-Uni, les Pays-Bas et la Suède.

Introduction générale

La rémunération des instances dirigeantes des sociétés cotées constitue un important sujet de préoccupation pour les investisseurs. L'octroi de rémunérations excessives, le manque de corrélation entre rémunération et performances, la hausse plus que proportionnelle des rémunérations des dirigeants, ainsi que le versement d'indemnités de départ non justifiées ont tout particulièrement contribué à la critique et à la méfiance des actionnaires. Ces excès sont généralement assortis d'une transparence réduite et, en Suisse en particulier, dépourvus de l'accord des principaux intéressés, les actionnaires-proprétaires.

L'introduction en 2002 de la Directive de la Bourse suisse relative à la Corporate Governance (DCG) a permis d'améliorer la transparence en matière de rémunérations. Après quatre ans d'application, Ethos a estimé nécessaire de dresser l'état des lieux en matière de transparence, structure et niveau des rémunérations des principales sociétés cotées en Suisse. A cet effet, le chapitre consacré aux rémunérations dans les rapports annuels des 100 plus grandes sociétés a été analysé de manière approfondie.

L'étude comprend trois parties complémentaires. La première partie aborde les bases de la politique de rémunération telles que définies par les règles de la bonne pratique internationale. Elle soulève successivement les aspects de la transparence des rémunérations, de la structure de la politique de rémunération, ainsi que des compétences en matière de rémunérations.

La deuxième partie présente les rémunérations observées effectivement sur le marché suisse, en se fondant en premier lieu sur les données qui sont communiquées dans le rapport annuel des sociétés. Au vu de l'information souvent lacunaire fournie par les sociétés, Ethos a parfois été contrainte de calculer elle-même la valeur de marché de la partie de la rémunération qui a été octroyée en actions ou en options. L'analyse des données permet de dégager diverses constatations sur la transparence de la politi-

que de rémunération, la composition des rémunérations, le niveau et la variation des montants alloués, ainsi que la manière dont sont décidées les rémunérations.

Finalement, dans la conclusion générale, Ethos effectue un bilan de la situation en Suisse en matière de rémunérations des instances dirigeantes des principales sociétés cotées. Dans ce cadre, Ethos évoque également les attentes des actionnaires institutionnels orientés à long terme et attachés au respect des bonnes pratiques internationales en matière de politique de rémunération.

A. Introduction à la problématique des rémunérations

1. Principes généraux

Afin d'attirer, motiver et retenir les meilleurs dirigeants, une société doit élaborer une politique de rémunération attractive comparativement à celle de ses concurrents. De manière générale, le système de rémunération doit permettre d'aligner les intérêts des personnes concernées avec ceux des actionnaires en contribuant à la création de valeur à long terme.

Dans un tel cadre, une société doit mettre en place des règles relatives à la transparence, à la structure et aux compétences en matière de politique de rémunération.

La **transparence de la politique de rémunération** (voir chapitre 2) est une condition essentielle pour permettre à une société de bénéficier de la confiance de ses actionnaires. La politique de rémunération devrait être décrite de manière exhaustive et compréhensible, afin que les actionnaires puissent évaluer les avantages qu'elle présente par rapport à ses coûts.

Suite à de nombreux cas de rémunérations inadaptées voire abusives, dans plusieurs pays dont la Suisse, les autorités boursières ou le législateur ont été amenés à définir des règles minimales de transparence.

La **structure de la politique de rémunération** (voir chapitre 3) est un indicateur important de la qualité de la gouvernance d'une société, mais aussi de l'intégrité et de la diligence de son Conseil d'administration. La définition de la structure de la politique de rémunération conduit à préciser les différentes composantes de la rémunération et à en fixer indirectement le niveau absolu.

Généralement, la rémunération des dirigeants est composée d'une partie fixe, d'une partie variable, ainsi que d'autres éléments tels que des contributions spéciales au fonds de pension ou des prestations en nature. La

partie variable doit être assortie de critères de performance contribuant à aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Cela signifie que la rémunération doit être flexible également à la baisse, lorsque les objectifs de performance ne sont pas atteints ou si la société est en période de difficultés.

Le niveau de la rémunération des instances dirigeantes devrait tenir compte non seulement des rémunérations payées par les sociétés du même secteur, mais également des salaires versés aux autres collaborateurs de l'entreprise. Une politique de rémunération perçue comme excessive ou inéquitable a des conséquences dommageables aussi bien sur la réputation de la société, que sur la motivation de ses collaborateurs qui est indispensable pour assurer son succès à long terme.

Finalement, les **compétences en matière de politique de rémunération** (voir chapitre 4) ne sont pas seulement du ressort du Conseil d'administration, mais devraient également être étendues aux actionnaires. Si ces derniers ne devraient pas s'immiscer dans la gestion des affaires courantes d'une société, tâches qui relèvent du Conseil d'administration et de la Direction générale, cependant, au vu du coût et des risques engendrés par un système inapproprié de rémunérations, ils devraient être consultés.

En l'occurrence, comme le recommande l'OCDE à ses Etats membres, les actionnaires devraient pouvoir se prononcer sur la politique de rémunération en assemblée générale, à l'instar du Royaume-Uni, des Pays-Bas, ou de la Suède, où une telle pratique est appliquée avec succès.

Le Conseil d'administration, sur proposition de son comité de rémunération, est quant à lui responsable de définir un projet de politique de rémunération. Après approbation de ce dernier par les actionnaires, le comité de rémunération est chargé par le Conseil d'administration de le mettre en application, en fixant notamment les différentes rémunérations individuelles des membres des instances dirigeantes. Dans ce cadre, il doit veiller à ce que la politique de rémunération remplisse, à tout moment, l'objectif incitatif

d'alignement des intérêts des différentes parties prenantes afin de créer de la valeur à long terme.

2. Transparence de la politique de rémunération

2.1 Cadre général

Pour pouvoir juger de la pertinence de la politique de rémunération, il est nécessaire d'en connaître aussi bien les principes et mécanismes fondamentaux que le détail de ses différentes composantes. Suite aux excès observés, plusieurs codes de bonne pratique ont introduit des dispositions claires en matière de transparence. Dans certains pays, le législateur a même rendu obligatoire la présentation aux actionnaires de la politique de rémunération dans une section spéciale du rapport annuel ou en annexe de l'ordre du jour de l'assemblée générale.

Les règles de transparence visent à garantir un cadre de publication qui assure une transparence adéquate en matière de rémunérations. D'une manière générale, cela implique la présentation annuelle d'un rapport de rémunération qui inclut les différents éléments suivants:

a) La description détaillée des principes et mécanismes fondamentaux **de la politique de rémunération** et de chacune de ses composantes (salaire de base, bonus annuel, plans de participation à long terme, contributions spéciales à la caisse de retraite, prestations en nature, contrats de travail et conditions de départ notamment en cas de changement de contrôle). Une mise en rapport de la rémunération variable et de la rémunération fixe devrait être présentée pour chaque type de rémunération variable. Si chaque composante de la rémunération doit être décrite en détail, ceci ne devrait toutefois pas être un moyen d'occulter l'essentiel en inondant les actionnaires d'une quantité d'informations difficiles à interpréter.

- b) Le **montant global de la rémunération et de la valeur de ses différentes composantes (salaire, bonus en espèces et/ou actions/options**, rémunération à long terme, prestations spéciales de retraite, prestations en nature) pour chaque membre du Conseil d'administration et de la Direction générale. Conformément aux règles IFRS 2, il est important d'évaluer les options et les actions à leur valeur de marché à la date d'attribution et non pas à leur valeur fiscale.
- c) La description séparée et détaillée de **chaque plan de participation** qui attribue des actions ou des options, en précisant à chaque fois ses principales caractéristiques (éligibilité, conditions de performance, date d'attribution, période de blocage, conditions d'attribution supplémentaires, ...) et son mode de financement (par émission de nouvelles actions ou par actions propres).
- d) Le résumé des **plans de retraite** de la Direction générale. Dans le but de garantir la transparence, il doit être possible de visualiser rapidement les montants en jeu, sans devoir effectuer de calculs supplémentaires. Ceci afin d'éviter des rémunérations déguisées à travers des plans de retraite particulièrement généreux.
- e) La présentation des **contrats de travail** de la Direction générale, en particulier les conditions d'engagement et de départ de ses différents membres. Lorsque des indemnités spéciales sont prévues en cas de changement de contrôle de la société, elles devraient également être communiquées dans le rapport et les montants effectivement versés lors de la période en cours publiés séparément.

Pour répondre à la critique selon laquelle la transparence des rémunérations pourrait engendrer une spirale inflationniste des salaires, il est important de préciser que même sans cette transparence, les dirigeants connaissent parfaitement la rémunération de leurs pairs, dans la mesure où ils font souvent appel aux mêmes consultants externes pour la mise en place de la politique de rémunération.

Il est cependant à relever que, même si la transparence est une condition indispensable pour permettre aux actionnaires de connaître les rémunérations effectivement versées aux instances dirigeantes des sociétés dont ils sont copropriétaires, il ne s'agit souvent pas d'une condition suffisante pour éviter des excès. Dans ce but, une compétence des actionnaires en matière de politique de rémunération devrait être prévue (voir chapitre 4 ci-après).

2.2 Le cas suisse

2.2.1 Situation actuelle

Pour que les informations publiées en matière de rémunérations soient compréhensibles par les actionnaires, une présentation standardisée devrait être adoptée par toutes les sociétés cotées au sein d'un marché. En Suisse, la mise en application en 2002 par la Bourse SWX de la Directive sur la Corporate Governance (DCG) a permis aux sociétés de faire des progrès en matière de transparence. Dans plusieurs domaines du gouvernement d'entreprise, et en particulier concernant les rémunérations, la DCG donne aux sociétés des indications quant à la forme et au contenu des informations à fournir, permettant ainsi de vérifier si les sociétés respectent ces règles.

Le chapitre 5 de la DCG, consacré aux rémunérations, précise les informations que les sociétés doivent publier au sujet des rémunérations des instances dirigeantes. Il est à relever qu'il s'agit actuellement du seul chapitre obligatoire de la DCG, les autres étant soumis au principe « comply or explain ». Les informations à fournir sont notamment les suivantes :

- Le contenu et la procédure de fixation des rémunérations et des programmes de participation.
- La somme des rémunérations versées aux membres non exécutifs du Conseil d'administration.
- La somme des rémunérations versées aux membres exécutifs du Conseil d'administration et aux membres de la Direction générale.

- La rémunération la plus élevée versée à un membre du Conseil d'administration (sans obligation de le nommer).

La DCG recommande que les informations publiées par les sociétés soient suffisantes et présentées de manière compréhensible pour l'actionnaire moyennement informé. De plus, le fond doit l'emporter sur la forme et les sociétés doivent éviter de présenter des explications stéréotypées sans contenu informatif réel pour l'investisseur. Ainsi, globalement, la transparence en matière de rémunérations s'est améliorée au fil des années. Cependant, la DCG laisse encore beaucoup de souplesse aux sociétés concernant la précision avec laquelle les informations doivent être présentées. De ce fait, les informations fournies par les sociétés cotées sont encore loin d'être exhaustives, standardisées et comparables. Par exemple, les actions/options attribuées ne sont pas toujours estimées à la valeur de marché, comme le voudrait la bonne pratique.

2.2.2 Modifications entrant en vigueur au 1^{er} janvier 2007

La récente modification du Code des Obligations, qui entrera en vigueur dès le 1^{er} janvier 2007, marque un pas supplémentaire dans le domaine de la transparence au niveau des montants versés aux instances dirigeantes, puisque les sociétés seront obligées de communiquer les informations supplémentaires suivantes :

- La rémunération individuelle des membres du Conseil d'administration.
- La rémunération de la personne la mieux payée de la Direction générale, même si celle-ci ne siège pas au Conseil d'administration.

Ce dernier point est important car c'est généralement au niveau de la Direction générale que les rémunérations les plus élevées sont versées.

Par ailleurs, les informations seront dorénavant publiées dans l'annexe du bilan qui doit être annuellement révisé par l'organe de contrôle externe.

Malheureusement, la modification du Code des Obligations a conduit la SWX à simplifier

sa propre directive afin « d'éviter une double mention des rémunérations ». Désormais, dans le rapport annuel des sociétés, la partie du chapitre consacré aux rémunérations se limitera à des indications sur le contenu et la procédure de fixation des rémunérations et des programmes de participation, informations non traitées dans la nouvelle disposition du Code des Obligations. De plus, ces informations ne seront plus obligatoires, mais soumises au principe « comply or explain », ce qui constitue un pas en arrière par rapport à la situation actuelle.

Ethos regrette qu'au moment où la majorité des marchés renforcent leurs dispositions en matière de transparence des rémunérations, la SWX agisse en sens inverse. Cela est d'autant plus problématique que les dispositions du Code des Obligations sont si générales qu'elles permettront des interprétations freinant l'uniformisation et la comparabilité des données communiquées par les sociétés.

3. Structure de la politique de rémunération

3.1 Composantes de la rémunération

3.1.1 Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale

3.1.1.1 Salaire de base

Le salaire de base, à savoir la partie fixe de la rémunération, doit prendre en compte les compétences et l'expérience des personnes concernées, ainsi que les salaires payés par d'autres sociétés cotées de taille, structure et complexité similaires. Il est versé en espèces et doit être revu régulièrement.

En principe, les entreprises ne devraient pas payer un salaire de base supérieur à la médiane d'un groupe de référence.

3.1.1.2 Bonus annuel

Le bonus annuel constitue la partie variable à court terme de la rémunération. L'objectif du

bonus est de rémunérer la performance passée.

D'une manière générale, l'attribution d'un bonus annuel dépend de la réussite d'objectifs de performance. Ces derniers devraient être fixés au début de la période de mesure et communiqués dans le rapport de rémunération ou dans le rapport annuel. En ce qui concerne les personnes du haut de la hiérarchie, il s'agit de combiner des critères de performance basés d'une part sur les résultats de la société mesurés en absolu et par rapport à un groupe de référence d'entreprises du même secteur et, d'autre part, les résultats personnels.

Parmi les critères évaluant la performance de la société, la seule utilisation d'indicateurs économiques généraux, comme par exemple les indices boursiers, est à proscrire car ceux-ci reflètent l'évolution du marché et pas forcément celle de la société. Habituellement, les indicateurs suivants sont retenus : Total Shareholder Return (TSR), Bénéfice par action (EPS), Free Cash Flow (FCF), Economic Value Added (EVA), Return on Capital Employed (rendement des capitaux investis) ou l'évolution des ventes. Il s'agit cependant d'être conscient que certains indicateurs sont assez facilement manipulables.

Les indicateurs de performance ne devraient pas seulement être appréciés en valeur absolue, mais également de manière relative par rapport au positionnement de la société au sein d'un groupe de référence. Les attributions devraient se faire en fonction de ce positionnement et ne devraient pas être possibles au-dessous d'un seuil minimal de performance relative. A l'opposé, le bonus maximal devrait récompenser des résultats exceptionnels.

En ce qui concerne les objectifs de performance individuels, on peut ajouter aux résultats personnels à la fois des critères liés aux résultats de la division que ces personnes dirigent et des critères extra-financiers, tels que, l'évolution du nombre d'emplois, la satisfaction des clients ou l'impact sur l'environnement naturel.

Le bonus est généralement versé en espèces. Cependant, lorsqu'une partie du bonus est reçue sous forme d'actions ou d'options,

une dimension de long terme est ajoutée à cette partie de la rémunération. En principe, les titres obtenus sont bloqués durant plusieurs années. Si des attributions supplémentaires sont prévues à la fin de la période de blocage, par exemple l'obtention d'une action supplémentaire pour chaque action bloquée pendant trois ans, la réussite d'objectifs de performance additionnels doit être exigée. En effet, le blocage des titres n'est pas, à lui seul, une justification suffisante pour de telles attributions.

Des limites en pourcentage du salaire de base devraient être fixées pour le bonus individuel maximal, ainsi que pour d'éventuelles attributions exceptionnelles.

3.1.1.3 Plans de participation à long terme

A) Principes généraux

En principe, les plans de participation à long terme attribuent des actions ou des options. Ces plans sont orientés vers le futur, puisqu'ils ont comme objectif d'inciter les bénéficiaires à créer de la valeur à long terme, alignant ainsi leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Ils devraient par conséquent être structurés de manière à récompenser la performance à long terme.

Les sociétés devraient décrire le détail de chaque plan dans la section dédiée aux rémunérations au sein du rapport annuel ou le cas échéant dans l'ordre du jour de l'assemblée générale. La description des plans devrait notamment comprendre, l'éligibilité, la part réservée du capital, les conditions de performance, les conditions d'exercice et de rétention, les éventuelles attributions supplémentaires, ainsi que les attributions individuelles maximales. Aucune modification des plans de participation ne devrait avoir lieu sans l'approbation des actionnaires.

La participation d'une personne à plus d'un plan à la fois devrait être dûment justifiée et soumise à des conditions de performance différentes pour chaque plan, pour éviter que cela ne devienne simplement un moyen de cumuler les rémunérations.

Etant donné le coût souvent important des plans de participation à long terme, les attributions devraient toujours être limitées de

manière globale (en pourcentage du capital de la société) et de manière individuelle (en pourcentage du salaire de base de la personne).

B) Attribution d'actions

Lorsque des attributions d'actions ont lieu dans le cadre de plans de participation à long terme, les actions devraient être bloquées pour un minimum de trois ans et leur libération devrait être conditionnelle à la réussite d'objectifs de performance préalablement fixés. Ceci est d'autant plus nécessaire lorsque les actions sont gratuites.

Comme pour le bonus, il convient de rappeler que tous les plans de participation en actions doivent avoir des conditions de performance absolues et relatives à un groupe de référence. Les conditions ne devraient pas se limiter à suivre l'évolution du marché, les cours boursiers n'étant pas toujours le meilleur reflet de la performance d'une société.

Tous les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale devraient être contraints de constituer progressivement un portefeuille de titres de la société. Ces actions devraient être gardées durant toute la période de service, ce qui contribue à véritablement aligner les intérêts des différentes parties. En effet, si les personnes concernées reçoivent d'importantes quantités d'actions chaque année, mais n'en gardent finalement que très peu, cette forme de rémunération n'est plus perçue comme une incitation à créer de la valeur à long terme, mais uniquement comme un moyen supplémentaire d'enrichissement.

De manière générale, la valeur des attributions en actions devrait être limitée en rapport au salaire de base.

C) Attribution d'options

Pour que le caractère à long terme des plans de participation en options soit respecté, l'exercice des options ne devrait pas être possible avant la fin d'une période de blocage d'au minimum trois ans et devrait dépendre de la réussite d'objectifs de performance préalablement fixés et testés sur l'ensemble de la période de blocage.

En effet, la bonne pratique internationale veut que l'exercice des options ne soit pas uniquement soumis à une contrainte temporelle, ce qui est malheureusement encore souvent le cas en Suisse notamment. En effet, il ne s'agit alors plus réellement d'instruments d'intéressement basés sur la performance, puisqu'il suffit que le cours de l'action soit supérieur au prix d'exercice pour pouvoir exercer l'option. Cela n'implique donc pas forcément une bonne performance de la société, mais peut uniquement refléter une progression des marchés boursiers ou un évènement particulier. C'est pourquoi il est indispensable de soumettre l'exercice des options à la réussite d'objectifs de performance relatifs à un groupe de sociétés de référence, et ceci sur une période de plusieurs années à partir de l'octroi des options.

Au cas où une société met en place des plans d'actions et d'options qui fonctionnent en parallèle, les critères de performance appliqués à chaque plan devraient être différents pour éviter de verser plusieurs rémunérations pour la même performance.

Afin de ne pas encourager les dirigeants à adopter des attitudes de court terme, il est souhaitable d'attribuer des tranches d'options plusieurs fois dans l'année. Cela permet notamment d'éviter que le prix d'exercice de l'ensemble des droits ne dépende du cours à un seul moment de l'année. De surcroît, le prix d'exercice devrait être fixé sur la moyenne des cours d'un certain nombre de jours de négoce précédant l'attribution, plutôt que sur le cours d'un seul jour. En effet, la pratique montre que, souvent, le prix d'exercice fixé correspond au cours du titre le plus bas de l'année, procurant ainsi des gains plus importants aux bénéficiaires. Un grand nombre de sociétés sont actuellement sous investigation pénale aux Etats-Unis pour avoir antidaté leurs options. Cette pratique consistait à « choisir » ex-post (en fin d'année) la date d'attribution, de sorte à faire coïncider le prix d'exercice avec le cours le plus bas de l'année.

Pour atténuer l'élément spéculatif des options, il ne devrait pas non plus être autorisé d'exercer toutes les options en bloc, à l'échéance de la période de blocage, mais

plutôt de manière échelonnée (par tranches) sur plusieurs années.

Finalement, pour consolider le caractère à long terme des options, il ne devrait pas être possible de vendre les actions obtenues lors de l'exercice des options, ceci pendant une période supplémentaire de deux ou trois ans. En cumulant les deux périodes (performance et rétention), les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont alors liés pendant au moins cinq ans et l'objectif de création de valeur à long terme respecté.

De manière générale, la valeur des attributions en options devrait être limitée en rapport au salaire de base.

3.1.1.4 Contributions aux fonds de pension

Les contributions de l'employeur à des plans de prévoyance réservés à la Direction générale constituent une source de revenus différés, souvent très significative et dont l'ampleur a considérablement augmenté ces dernières années dans la plupart des pays. Ces contributions peuvent être considérées comme des rémunérations fixes, donc non liées à la performance, ce qui incite certains à les considérer comme des « cadeaux » faits aux dirigeants.

Il est donc très important que les sociétés soient particulièrement transparentes au sujet des contributions versées aux plans de prévoyance supplémentaires. Elles doivent indiquer, de manière individuelle pour chacune des personnes concernées, les montants octroyés durant l'année sous revue. De plus, la bonne pratique veut que la société communique chaque année la valeur actuelle totale des prestations différées qui a été accumulée individuellement au sein de ces plans.

3.1.1.5 Contrats de travail et indemnités de départ

Les contrats de travail des membres de la Direction générale sont partie intégrante de la politique de rémunération. Du point de vue de l'employé, le contrat de travail doit notamment permettre de se protéger en cas de cessation prématurée des rapports de service, alors que pour l'employeur l'objectif est

de retenir ces personnes pour une période déterminée et d'éviter des départs subits. Les règles de bonne pratique suggèrent une revue annuelle de ces contrats par le comité de rémunération, afin de s'assurer de leur pertinence.

En ce qui concerne la durée des contrats de travail des membres de la Direction générale, les règles de bonne pratique préconisent un an au maximum. Toutefois, lors de l'engagement, une première période supérieure à une année peut être justifiée, afin de compenser les risques de changement de situation pour le directeur concerné, mais la durée du contrat doit être ramenée à une année par la suite. En cas de changement de contrôle de la société, des paiements supérieurs à une année de rémunération (salaire et bonus) ne doivent pas être prévus, afin de ne pas inciter les dirigeants à favoriser la vente de la société pour pouvoir toucher des rémunérations substantielles.

3.1.2 Membres non exécutifs du Conseil d'administration

3.1.2.1 Honoraires

La rémunération des administrateurs non exécutifs devrait également être présentée dans le rapport de rémunération. Quoique, en général, plus simple que celle des administrateurs exécutifs et de la Direction générale, elle comporte néanmoins souvent une composante payée en titres de la société, le plus souvent en actions. Lorsque des plans de rémunération spécifiques aux administrateurs non exécutifs sont mis en place, ils devraient être clairement décrits, comme ceux des administrateurs exécutifs et de la Direction générale. Pour la partie payée en titres, des explications concernant l'exercice, la rétention et l'attribution d'éventuelles actions supplémentaires (« matching shares ») à la fin de la période de blocage devraient également être fournies.

Généralement, les administrateurs non exécutifs n'ont pas droit à des prestations de retraite ou à des indemnités de départ.

3.1.2.2 Détention d'actions de la société

Les codes de bonne pratique considèrent que la détention d'actions de la société, par les administrateurs non exécutifs, constitue une preuve de leur attachement à l'entreprise et de l'alignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Ainsi, les sociétés devraient exiger que leurs administrateurs constituent progressivement un portefeuille d'actions propres. Les conditions prévues dans ce cadre sont à présenter dans le rapport de rémunération. De plus, la publication annuelle des avoirs en actions des administrateurs à titre individuel est souhaitable.

3.2 Niveau absolu de la rémunération

L'addition des différentes composantes de la rémunération donne le montant total reçu par chacun des membres des instances dirigeantes d'une société. Pour les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale, le montant total de la rémunération comprend :

- La rémunération fixe (salaire de base)
- La rémunération variable (bonus et plans de participation à long terme)
- Les autres rémunérations (contributions aux plans de retraite et prestations en nature)

Le niveau de ces rémunérations constitue souvent un thème de débat qui dépasse le cadre strictement économique. En effet, pour certains, le niveau absolu d'une rémunération relève également d'une dimension éthique. Sans vouloir entrer dans cet aspect de la problématique, Ethos considère cependant important que les sociétés définissent des règles de base concernant le niveau absolu des rémunérations des instances dirigeantes.

Ainsi, pour Ethos, la politique de rémunération devrait notamment comprendre les règles suivantes concernant le niveau absolu de la rémunération des instances dirigeantes :

- a) La valeur maximale de chaque composante de la rémunération devrait être

fixée. De cette manière, le montant de la rémunération totale annuelle se trouve plafonné. Ce montant maximum devrait être fixé en fonction de la taille et de la complexité de la société.

- b) La partie variable de la rémunération devrait dépendre de critères de performance clairement définis et suffisamment exigeants, afin d'aligner les intérêts des instances dirigeantes avec ceux des actionnaires. Le rapport entre rémunération fixe et variable devrait être clairement défini. Il devrait rester dans des limites raisonnables.
- c) L'écart entre les rémunérations les plus basses et les plus élevées ne devrait pas dépasser un certain seuil. Le rapport entre la rémunération la plus élevée et la moyenne des salaires les plus bas devrait non seulement être limité, mais également justifié. Par ailleurs, l'écart entre la rémunération du Président de la Direction générale (CEO) et des autres membres de la Direction générale devrait être limité, de même que l'écart entre la rémunération moyenne de la Direction générale et celle des niveaux hiérarchiques inférieurs.
- d) La rémunération des instances dirigeantes ne devrait pas progresser systématiquement de manière disproportionnée par rapport à la rémunération des autres collaborateurs.

3.3 Lien entre rémunérations et performance

Une des plus importantes missions d'une politique de rémunération bien structurée est l'alignement des intérêts des instances dirigeantes avec celles des actionnaires, dans le but de créer de la valeur à long terme. Dans cet esprit, il est légitime d'exiger que la politique de rémunération comprenne des critères de performance qui permettent de définir la partie variable de la rémunération.

Des objectifs de performance prédéfinis et suffisamment exigeants doivent être atteints pour avoir droit au bonus et aux attributions des plans de participation à long terme en

actions et en options. Les différentes attributions (en espèces, actions et options) doivent récompenser la réussite d'objectifs différents. Il faut veiller à ne pas récompenser plusieurs fois la même performance. Une présentation plus détaillée des critères et des objectifs de performance a été effectuée ci-dessus aux points 3.1.1.2 et 3.1.1.3 traitant respectivement du bonus et des plans de participation.

La flexibilité vers le bas de la rémunération variable doit être clairement établie et vérifiable, lorsque les objectifs ne sont pas atteints ou si la société est en période de difficultés.

Il est important de rappeler que les objectifs de performance ne devraient pas seulement être fixés en valeur absolue, mais également de manière relative par rapport au positionnement de la société au sein d'un groupe de référence. Les attributions devraient se faire en fonction de ce positionnement et ne devraient pas être possibles au-dessous d'un seuil minimal de performance relative. A l'opposé, les rémunérations maximales devraient récompenser des résultats exceptionnels.

Ainsi, un système de rémunération bien structuré devrait permettre d'éviter, par exemple, des hausses de rémunérations uniquement justifiées par des performances dues à une simple progression générale des marchés.

4. Compétences en matière de rémunérations

4.1 Compétences du Conseil d'administration

Au vu de la complexité de la problématique des rémunérations des instances dirigeantes, la bonne pratique veut que le Conseil d'administration nomme en son sein un comité de rémunération qui traite des questions de rémunération. En général, c'est ce comité qui propose les principes et mécanismes fondamentaux de la politique de rémunération au Conseil d'administration, lequel les

approuve en fin de compte. Il en va de même des plans de participation en actions et en options.

En revanche, le comité de rémunération peut, le cas échéant, être directement compétent pour la rémunération individuelle des membres exécutifs du Conseil d'administration et des membres de la Direction générale. Finalement, les honoraires des membres du comité de rémunération sont fixés par l'ensemble des autres membres du Conseil d'administration. Ceux-ci doivent veiller à ce que la rémunération des membres du comité de rémunération ne soit pas alignée sur celle de la Direction générale, afin qu'ils restent indépendants et puissent exercer leur rôle de contrôle en toute objectivité.

Pour éviter autant que possible les conflits d'intérêts, il convient que les membres du comité de rémunération soient exclusivement des administrateurs non exécutifs, en majorité indépendants, et qui ne participent pas aux plans de participation qu'ils établissent. Dans les sociétés avec actionnaire important, la présence d'un membre exécutif dans le comité de rémunération peut être acceptée.

Etant donné la complexité des questions de rémunération, la majorité des membres du comité de rémunération doivent avoir des compétences dans ce domaine. De surcroît, ils devraient pouvoir bénéficier de conseils de professionnels externes, indépendants de la Direction générale. Par ailleurs, le comité de rémunération devrait revoir régulièrement la politique de rémunération dans son ensemble et les plans de participation en particulier, afin de vérifier leur pertinence.

4.2 Compétences des actionnaires

4.2.1 Situation générale

Au cours des dernières années, la mise en place dans plusieurs pays de règles plus strictes concernant la transparence des rémunérations a permis une importante amélioration de la qualité et de la quantité des informations soumises aux actionnaires. Ces derniers ont ainsi eu connaissance de rémunérations qui peuvent paraître excessives. Il en ressort que la transparence doit absolu-

ment être accompagnée d'un droit de regard des actionnaires sur les principes et mécanismes fondamentaux de la politique de rémunération des instances dirigeantes des sociétés cotées.

Cette exigence est reprise dans les « Principes de gouvernement d'entreprise » publiés par l'OCDE en 2004 : « Les actionnaires doivent pouvoir faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. La composante en actions de la rémunération des administrateurs, des principaux dirigeants et des salariés doit être soumise à l'approbation des actionnaires ».

Ainsi, dans différents pays des règles ont été progressivement adoptées pour donner aux actionnaires des compétences en matière de politique de rémunération. Cela a été réalisé, soit en incluant des provisions dans les codes nationaux de bonne pratique, soit en les incorporant dans les législations nationales ou dans les règles de cotation des différentes bourses.

A) Royaume-Uni, Australie

Depuis 2003 au Royaume-Uni et 2004 en Australie, la politique de rémunération des sociétés cotées doit être décrite dans un chapitre spécial du rapport annuel et soumise au vote lors de l'assemblée générale. Pour permettre aux actionnaires de se prononcer, il est nécessaire de communiquer en détail les caractéristiques de la politique de rémunération. Il est à relever que le vote ne porte pas sur le niveau des rémunérations individuelles, mais uniquement sur les caractéristiques générales et la structure du système de rémunération.

Même si dans ces deux pays le résultat du vote n'est pas contraignant (« binding »), une éventuelle opposition des actionnaires est prise très au sérieux par le management qui engage avec ceux-ci des discussions sur la politique de rémunération ou sur certaines de ses composantes pour arriver à un résultat acceptable par toutes les parties.

De surcroît, au Royaume-Uni, tous les plans de participation en faveur de la Direction générale et des collaborateurs doivent être soumis au vote des actionnaires, ainsi que

les modifications à ces plans. En Australie, l'approbation des actionnaires est requise pour le montant global maximal de l'enveloppe destinée aux administrateurs non exécutifs et la Bourse australienne encourage les sociétés à soumettre les plans de participation au vote des actionnaires.

B) Pays-Bas, Suède

Certains pays comme les Pays-Bas (depuis 2004) et la Suède (depuis 2005) vont encore plus loin, puisque non seulement la politique de rémunération doit être soumise aux actionnaires en assemblée générale, mais le résultat du vote est contraignant.

C) France

En France, c'est l'enveloppe globale des honoraires des membres du Conseil d'administration qui doit être approuvée par l'assemblée générale. Par ailleurs, pour les dirigeants qui ont signé leurs contrats de travail à partir du 1^{er} mai 2005, les indemnités d'arrivée et de départ, ainsi que les contributions spéciales aux fonds de pension (« retraites chapeau ») doivent également être approuvées par les actionnaires.

D) Etats-Unis

Aux Etats-Unis, les plans de participation en actions et en options doivent être présentés en détail aux actionnaires pour approbation par l'assemblée générale. L'adoption, à partir de décembre 2006, par la SEC (Securities and Exchange Commission) de nouvelles règles concernant la transparence des rémunérations devrait améliorer la présentation et la lisibilité des données que les sociétés cotées américaines doivent présenter dans leur rapport de rémunération inclus dans l'ordre du jour de l'assemblée générale. En plus, ce rapport devra comporter une partie narrative décrivant en détail la politique de rémunération et les différentes composantes de celle-ci.

4.2.2 Le cas suisse

En Suisse, les actionnaires n'ont quasiment pas de droit de regard sur les rémunérations versées au Conseil d'administration et aux membres de la Direction générale.

Dans le cadre des plans de participation en actions ou en options, les actionnaires peuvent parfois avoir une influence indirecte, lorsqu'ils sont appelés à donner leur autorisation pour créer le capital (conditionnel ou autorisé) destiné à financer les plans. Mais même dans ces cas, il est très rare que les sociétés acceptent de communiquer le texte des plans de rémunération. Seules les caractéristiques principales sont données de manière succincte. En réalité, le financement de plans d'options ou d'actions par émission de capital est plutôt rare. Pour éviter de devoir demander l'autorisation des actionnaires pour l'utilisation de ces actions, les sociétés choisissent le plus souvent de financer leurs plans par rachat d'actions propres sur le marché (dans la limite des 10% autorisée par la loi).

En matière de politique de rémunération, il ne reste alors aux actionnaires que la possibilité de sanctionner directement les auteurs d'un système de rémunération inapproprié en refusant la réélection des membres du comité de rémunération du Conseil d'administration, en particulier le Président de ce comité.

Afin d'aligner la législation suisse avec la recommandation de l'OCDE de donner aux actionnaires la possibilité de se prononcer sur la politique de rémunération, Ethos a fait une proposition dans ce sens dans le cadre de la procédure de consultation qui a eu lieu au printemps 2006 sur la révision du Code des Obligations.

B. Rémunérations au sein des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse

La méthodologie et les hypothèses de calcul appliquées par Ethos dans l'étude des rémunérations des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse sont présentée dans l'[annexe 9](#).

5. Sociétés suisses : Transparence de la politique de rémunération

Le chapitre 2 de la première partie de cette étude a clairement mis en évidence qu'une bonne transparence des rémunérations implique une description détaillée des principes et des mécanismes fondamentaux de la politique de rémunération. Par ailleurs, la bonne pratique internationale veut que les sociétés communiquent séparément la valeur de chaque composante de la rémunération, ainsi que la rémunération totale individuelle de chacune des personnes concernées.

L'analyse des rémunérations au sein des 100 plus importantes sociétés cotées suisses montre que la majorité se limite souvent à une stricte application de la Directive concernant la Corporate Governance (DCG) édictée par la Bourse suisse en 2002. En privilégiant très souvent la forme plutôt que le fond, les sociétés fournissent ainsi une description très sommaire de la politique de rémunération dans un langage parfois « creux et vide » (qui devrait être proscrit selon les recommandations de la Bourse en page 5 de son commentaire révisé). En revanche, comme il est précisé dans le commentaire de la DCG, rien n'empêche les sociétés de communiquer plus que le minimum requis.

Par ailleurs, on observe qu'une grande partie des sociétés ne sont pas claires en matière de respect de l'« accrual principle ». Selon ce principe, appliqué dans les normes compa-

bles internationales, les dépenses doivent être comptabilisées au moment où elles se produisent, indépendamment des flux de trésorerie. Dans son commentaire, la DCG recommande que les rémunérations soient toujours indiquées selon l'« accrual principle ». Or, force est de constater que nombre de sociétés sont en contradiction avec ce principe, car elles communiquent l'ensemble des versements de l'année en cours, en y mélangeant, très souvent, le salaire fixe de l'année en cours avec le bonus de l'année précédente. De tels amalgames nuisent non seulement à la comparabilité des données, mais empêchent de mesurer l'adéquation de la rémunération avec la performance. Ethos a renoncé à recenser systématiquement le respect du « accrual principle » étant donné que, dans la plupart des cas, les sociétés ne mentionnent pas explicitement le principe retenu.

Le [tableau 1](#) et l'[annexe 2](#) présentent quelques aspects de la transparence en matière de rémunérations des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse. Il s'agit d'informations qu'il n'est actuellement pas obligatoire de publier d'après la DCG, mais qui sont consacrées par la bonne pratique internationale. Plus précisément, la majorité de ces informations peuvent être considérées comme absolument nécessaires pour permettre aux actionnaires une bonne compréhension de la politique de rémunération. Le faible nombre de sociétés suisses remplissant ces exigences montre clairement que les sociétés étudiées sont encore loin de la bonne pratique internationale et qu'il leur reste souvent de nombreuses lacunes à combler en matière de transparence des rémunérations.

Tableau 1 : Transparence en matière de rémunérations (en nombre de sociétés)

	Total	SMI	SMIM	Autres
(A) Informations générales	100	26	26	48
• Présentation séparée de tous les éléments de la rémunération (salaire fixe, composition du bonus, plans de participation en actions et/ou options, contribution à la caisse de pension)	22	9	6	7
• Identité du membre le mieux rémunéré du Conseil d'administration	42	17	7	18
(B) Informations individuelles	100	26	26	48
Membres non exécutifs du Conseil d'administration				
• Rémunération individuelle (pour toutes les composantes)	19	11	4	4
• Détention individuelle d'actions (100 sociétés concernées)	11	6	4	1
• Détention individuelle d'options (42 sociétés concernées)	7	3	3	1
Membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale				
• Rémunération individuelle (pour toutes les composantes)	4	4	0	0
• Détention individuelle d'actions (100 sociétés concernées)	9	5	3	1
• Détention individuelle d'options (61 sociétés concernées)	7	3	3	1
CEO non-membre du Conseil d'administration				
• Sociétés publiant volontairement la rémunération du CEO lorsque celui-ci n'est pas membre du Conseil d'administration (61 sociétés concernées)	12	6	3	3
(C) Informations sur le bonus	99	26	26	47
• Bonne description du bonus	24	9	8	7
• Mention des critères de performance fixés pour l'attribution du bonus (par exemple : EPS, TSR, EBITDA, EVA,...)	30	8	13	9
• Mention des objectifs de performance à atteindre pour avoir droit au bonus	2	1	1	0
• Bonus attribué (en % du salaire fixe) en cas de réussite des objectifs (« on target » bonus)	8	1	3	4
• Bonus maximal (en % du salaire fixe) en cas de résultats « exceptionnels »	24	5	6	13
• Identification du groupe de référence pour comparer les performances (« peer group »)	2	2	0	0
(D) Informations sur les actions attribuées (aux exécutifs et / ou non exécutifs)	64	22	15	27
• Nombre d'actions attribuées	56	19	13	24
• Valeur des actions à la date d'attribution	26	9	7	10
(E) Informations sur les options attribuées (aux exécutifs et / ou non exécutifs)	47	18	14	15
• Nombre d'options attribuées	45	17	14	14
• Valeur de marché des options à la date d'attribution (« fair value »)	33	16	12	5
• Caractéristiques principales des options (date d'attribution, paramètres d'évaluation, durée de blocage, prix d'exercice exact)	17	7	7	3
• Nombre d'options exercées durant l'année	6	1	3	2

De manière plus précise, les remarques suivantes peuvent être effectuées :

A) Informations générales

- Seules 22 sociétés sur 100 donnent une présentation séparée des différents éléments de la rémunération, ce qui limite fortement la possibilité d'effectuer des analyses et des comparaisons. Cela pose deux problèmes principaux aux actionnaires désireux d'évaluer la politique de rémunération. Premièrement, dans la partie en espèces de la rémunération, la majorité des sociétés ne distinguent pas entre le salaire fixe, la partie en espèces du bonus annuel et la partie des contributions spéciales de l'employeur aux plans supplémentaires de retraite en faveur des membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale. Deuxièmement, la plupart des sociétés ne distinguent pas les actions qui sont octroyées respectivement dans le cadre du bonus et d'un plan de participation à long terme.
- 58 sociétés ne communiquent pas l'identité de la personne la mieux rémunérée du Conseil (qu'elle soit exécutive ou non exécutive) suivant au pied de la lettre la DCG qui ne l'exige pas. Le lecteur doit alors faire ses propres suppositions. Par exemple, lorsque la personne la mieux rémunérée reçoit davantage que tous les administrateurs non exécutifs réunis, on pourrait en déduire qu'il s'agit du CEO si celui-ci fait partie du Conseil d'administration.

B) Données individuelles

- La publication de données individuelles, telle que préconisée par les règles de bonne pratique, reste encore très peu pratiquée en Suisse. Il faut rappeler que la DCG n'impose pas la communication individuelle, excepté pour le membre du Conseil d'administration le mieux rémunéré. L'[annexe 2](#) présente la pratique de chaque société en matière de publication individuelle des rémunérations.
- En ce qui concerne les membres non exécutifs du Conseil d'administration,

seules 19 sociétés communiquent la rémunération individuelle totale (somme de toutes les composantes) de ces personnes, à savoir 7 de plus que l'année précédente. Parmi celles-ci, 11 sociétés indiquent le nombre d'actions détenues par chacune de ces personnes et 7 sociétés le nombre d'options détenues. Rappelons que, suite à la révision du Code des Obligations, toutes ces informations devront obligatoirement être communiquées à partir du rapport annuel 2007.

- En ce qui concerne les membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale, seules 4 sociétés (appartenant toutes à l'indice SMI) communiquent la rémunération individuelle totale (somme de toutes les composantes).
- Finalement, il est intéressant de mentionner que parmi les 61 sociétés dont le CEO ne fait pas partie du Conseil d'administration, 12 sociétés communiquent de manière volontaire la rémunération individuelle du CEO. Rappelons que, suite à la révision du Code des Obligations, cette information devra aussi être communiquée obligatoirement à partir du rapport annuel 2007.

C) Informations sur le bonus

- Le bonus ne concerne généralement que les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale. Seules 20 sociétés sur 100 spécifient qu'une part de la rémunération des membres non exécutifs du Conseil inclut un bonus.
- Parmi les 99 sociétés ayant versé un bonus en 2005 (1 ne payant qu'une rémunération fixe), seules 24 sociétés fournissent une description satisfaisante des mécanismes régissant l'attribution du bonus.
- 30 sociétés énumèrent différents critères de performance retenus pour l'attribution du bonus, mais seulement 2 d'entre elles décrivent plus précisément les objectifs de performance précis qu'il

faut atteindre pour avoir droit aux attributions.

- 8 sociétés communiquent le montant du bonus (en pourcentage du salaire fixe) que les bénéficiaires recevront s'ils atteignent leurs objectifs de performance (« on target » bonus), alors que 24 sociétés communiquent le montant maximal que pourrait atteindre le bonus en pourcentage du salaire pour des performances jugées exceptionnelles.
- Bien que de nombreuses sociétés mentionnent l'existence d'un groupe de référence (« peer group ») qu'elles utilisent pour comparer leurs performances, seulement 2 sociétés en communiquent la composition. Notons que la simple mention d'un groupe de référence sans autre précision, constitue un exemple typique de langage « creux et vide » qui ne peut en aucun cas être considéré comme satisfaisant.

D) Informations sur les actions

- Parmi les 64 sociétés qui ont attribué des actions à leurs instances dirigeantes en 2005, 56 mentionnent le nombre d'actions attribuées conformément aux recommandations de la DCG.
- La plupart des sociétés qui donnent le chiffre global des actions attribuées n'indiquent pas s'il s'agit d'actions faisant partie du bonus annuel ou d'un plan d'intéressement à long terme. Ceci constitue une sérieuse lacune en matière de transparence, car on ne peut pas distinguer entre la rémunération versée pour les résultats passés et la rémunération qui récompensera des résultats futurs. Dans ce dernier cas, l'attribution d'actions devrait être soumise à la réussite d'objectifs de performance mesurés sur plusieurs années. Le simple blocage des actions pendant quelques années n'est pas suffisant. De véritables objectifs de performance devraient être fixés au préalable et communiqués dans le rapport de rémunération. Etant donné le petit nombre de sociétés dont la description de la rémunération permet de faire de telles distinctions, Ethos a renoncé à

inclure cette information dans ses statistiques.

- Seules 26 sociétés communiquent, pour les actions octroyées, la valeur à la date d'attribution ou la date précise d'attribution.

E) Informations sur les options

- Parmi les 47 sociétés ayant attribué des options durant l'année 2005, 45 sociétés communiquent le nombre d'options attribuées pendant la période considérée.
- 33 sociétés indiquent la valeur de marché des options à la date d'attribution.
- Seules 17 sociétés mentionnent dans les annexes aux comptes les caractéristiques principales des options (date d'attribution, durée de blocage, prix d'exercice, volatilité du sous-jacent, durée de vie estimée, taux d'intérêt hors risque, cours du sous-jacent à la date d'attribution, taux de rendement du dividende).
- Il est à relever que 6 sociétés communiquent le nombre d'options exercées durant l'année, une information très pertinente pour les actionnaires et qui n'est pas exigée par la DCG. Parmi ces sociétés, il est étonnant de ne trouver qu'une seule appartenant à l'indice des grandes valeurs SMI.
- De manière générale, on constate malheureusement que très rares sont les sociétés qui décrivent l'attribution d'options comme faisant partie d'un plan structuré visant à inciter les participants à créer de la valeur à long terme comme le voudrait la bonne pratique. Ainsi, pratiquement aucune société parmi les 100 analysées ne mentionne d'objectifs de performance mesurables sur plusieurs années et dont la réussite conditionne l'exercice des options. Les discussions menées par Ethos à ce sujet avec plusieurs sociétés ont conduit à l'évidence que la grande majorité des sociétés qui distribuent des options n'exigent pas d'atteindre un objectif de performance pour pouvoir exercer les options à la fin de la période de blocage. Ainsi, la seule

condition pour exercer une option est que le cours de l'action soit supérieur au prix d'exercice, ceci même si la performance de la société est nettement inférieure à celle de ses pairs ! Au Royaume-

Uni par exemple, la bonne pratique veut que la société ait réalisé une performance supérieure à la médiane d'un groupe de sociétés de référence pour que les options puissent être exercées.

En résumé...

Sociétés suisses : Transparence de la politique de rémunération

- Depuis la mise en application de la Directive sur la Corporate Governance (DCG) de la Bourse suisse en 2002, on observe une lente amélioration de la transparence en matière de rémunération. Cependant, le niveau de transparence ne dépasse que rarement le minimum requis par la DCG.
- La partie descriptive de la politique de rémunération est souvent présentée dans un langage sans réel contenu informatif. La majorité des sociétés analysées doivent encore faire d'importants progrès pour que les actionnaires puissent réellement comprendre les principes et les mécanismes qui guident la politique de rémunération.
- La présentation séparée des différentes composantes de la rémunération (salaire fixe, bonus en espèces, actions, options, contribution à la caisse de pension) n'est effectuée que par une minorité de sociétés, ce qui rend l'évaluation de la politique de rémunération très difficile.
- Les mécanismes d'octroi du bonus, ainsi que les critères de performance appliqués dans le cadre des plans de participation à long terme ne sont que rarement publiés de manière détaillée et exhaustive, ce qui hypothèque fortement la crédibilité de la politique de rémunération auprès des actionnaires.
- La publication de données individuelles pour les rémunérations des instances dirigeantes reste encore une exception, bien que la dernière révision du Code des Obligations imposera la publication de telles données à partir du rapport annuel 2007.

6. Sociétés suisses : Structure de la politique de rémunération

6.1 Composantes des rémunérations

Les tableaux 2 et 3 présentent les composantes des rémunérations 2005 pour quatre catégories de personnes :

- Les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale
- Les membres non exécutifs du Conseil d'administration
- La personne la mieux payée du conseil d'administration, si celle-ci occupe une fonction exécutive
- La personne la mieux payée du conseil d'administration, si celle-ci est non-exécutive

Les résultats sont présentés de manière agrégée par indice boursier. Les données pour chacune des sociétés sont présentées par secteur d'activité dans l'annexe 7.

Le tableau 2 indique le nombre de sociétés qui octroient différentes composantes de la rémunération. Les points suivants peuvent être relevés concernant les rémunérations versées en 2005 :

- Une minorité de sociétés ont versé des rémunérations uniquement en espèces.
 - Pour les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale, 14 sociétés sur 100 n'ont octroyé que des espèces, dont 12 appartenant à la catégorie des plus petites sociétés (hors SMI et SMIM).
 - En ce qui concerne les membres non exécutifs du Conseil d'administration, 32 sociétés ont octroyé une rémunération uniquement en espèces, dont 21 appartenant à la catégorie des plus petites sociétés.

- La majorité des sociétés ont octroyé une partie de la rémunération en actions et/ou en options. En ce qui concerne les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale :
 - 58 sociétés ont attribué des actions.
 - 46 sociétés ont attribué des options.
 - 23 sociétés ont octroyé à la fois des actions et des options.
- En ce qui concerne les membres non exécutifs du Conseil d'administration :
 - 47 sociétés ont attribué des actions.
 - 24 sociétés ont attribué des options.
 - 7 sociétés ont octroyé à la fois des actions et des options.

Tableau 2 : Nombre de sociétés octroyant différentes composantes de la rémunération

	Nombre de sociétés ⁽¹⁾	Rémunération entièrement en espèces	Attribution d'actions	Attribution d'options	Attribution d'autres formes de rémunération
Membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale	99	14	58	46	40
• SMI	26	0	21	17	16
• SMIM	26	2	13	14	11
• Autres sociétés	47	12	24	15	13
Membres non exécutifs du Conseil d'administration	99	32	47	24	14
• SMI	26	3	16	8	9
• SMIM	26	8	9	9	2
• Autres sociétés	47	21	22	7	3
Membres les mieux rémunérés, si exécutifs	44	10	25	20	12
• SMI	16	1	13	10	6
• SMIM	12	3	6	5	3
• Autres sociétés	16	6	6	5	3
Membres les mieux rémunérés, si non exécutifs	50	16	22	9	4
• SMI	9	0	5	2	3
• SMIM	13	2	6	5	0
• Autres sociétés	28	14	11	2	1

(1) Le nombre de sociétés prises en compte est parfois réduit, certaines sociétés ne publiant pas séparément toutes les composantes de la rémunération des personnes concernées.

Le tableau 3 présente la part d'espèces, d'actions et d'options dans la rémunération totale. Elle a été calculée en divisant le montant de chaque type de rémunération par la rémunération totale. La partie en espèces comprend à la fois le salaire fixe, le bonus versé en espèces, les contributions aux plans supplémentaires de retraite et la contrepartie monétaire d'éventuelles rémunérations en nature, car de nombreuses sociétés ne communiquent pas séparément ces différents éléments.

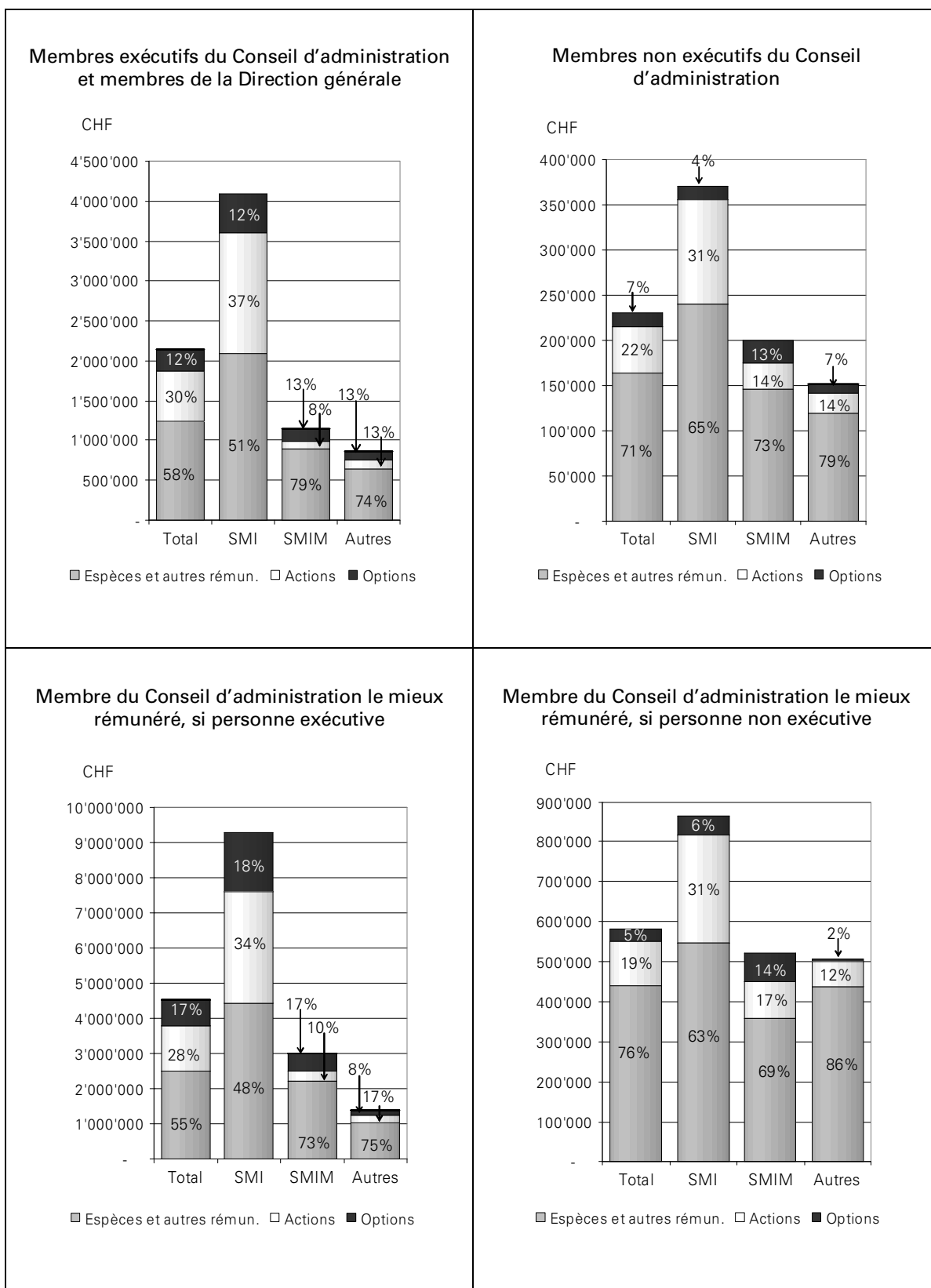
Les constatations suivantes peuvent être effectuées :

- D'une manière générale, plus les sociétés sont petites et plus la part en espèces dans le total de la rémunération est élevée.
- Pour les sociétés n'appartenant pas à l'indice SMI, environ trois quarts de la rémunération 2005 a été versée en espèces. En revanche, pour les sociétés de l'indice SMI des grandes valeurs, la

part en espèces ne représente que la moitié de la rémunération.

- Quoique les montants moyens des rémunérations des membres les mieux rémunérés du Conseil soient beaucoup plus élevés que ceux des autres administrateurs (qu'ils soient exécutifs ou non), la structure de la rémunération des personnes les mieux rémunérées du Conseil d'administration est souvent proche de celle des autres membres appartenant à la même catégorie.
- La part des actions dans le total des rémunérations est plus importante pour les sociétés du SMI où les actions représentent environ un tiers de la rémunération totale, que pour les plus petites sociétés (appartenant aux indices SMIM et autres), pour toutes les catégories de personnes.
- De manière générale, la part de la rémunération octroyée en options reste

Tableau 3 : Composantes des rémunérations



encore relativement faible. En ce qui concerne les exécutifs, la part des options dans le total des rémunérations s'élève de 12 à 14%, quel que soit l'indice considéré. En 2005, ce sont les administrateurs les mieux rémunérés qui occupent des fonctions exécutives qui ont reçu la plus grande part d'options dans leur rémunération (18%).

6.2 Niveaux et variations des rémunérations

Le tableau 4 présente les rémunérations moyennes par personne de l'année 2005 et leurs variations par rapport à 2004. Le tableau 5 indique le nombre de sociétés par tranches de rémunération. A chaque fois, l'analyse est effectuée pour quatre catégories de personnes :

- Les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale
- Les membres non exécutifs du Conseil d'administration
- La personne la mieux rémunérée du conseil d'administration, si celle-ci occupe une fonction exécutive
- La personne la mieux rémunérée du conseil d'administration, si celle-ci est non-exécutive

Les résultats sont présentés de manière agrégée par indice boursier et par secteur d'activité. Les données spécifiques à chacune des sociétés figurent dans les annexes de la manière suivante :

- Rémunérations des membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale (annexe 3).
- Rémunérations des membres non exécutifs du Conseil d'administration (annexe 4).
- Rémunération de la personne la mieux rémunérée du Conseil d'administration (annexe 5).
- Rémunérations par secteur d'activité et indice boursier (annexe 6).

Les rémunérations moyennes sont obtenues en divisant le montant total des rémunérations par le nombre de personnes concernées.

L'analyse des tableaux 4 et 5 conduit aux remarques suivantes :

A) Niveau absolu des rémunérations

- Il existe une corrélation entre la rémunération moyenne et la taille d'une société, quel que soit le secteur et la catégorie de personnes concernées. Plus la société est grande et plus les rémunérations sont élevées. Les plus importantes disparités de rémunérations entre grandes et petites sociétés sont observées dans les secteurs « Sociétés financières » et « Chimie & Pharma ».
- D'importantes différences sectorielles sont observées. De manière générale, les sociétés financières versent les rémunérations les plus élevées.
- La dispersion des rémunérations est relativement importante. On observe ainsi que la moyenne est nettement plus élevée que la médiane des rémunérations. Cela signifie qu'il y a relativement peu de très hautes rémunérations, alors que de nombreuses rémunérations sont au-dessous de la moyenne.
- En ce qui concerne les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres de la Direction générale :
 - Les personnes concernées touchent en moyenne 4 fois plus dans les grandes sociétés (SMI) que dans les plus petites sociétés. Cette différence varie cependant sensiblement en fonction du secteur.
 - La rémunération moyenne des membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale varie entre CHF 270'000 et CHF 32,1 millions par personne. Sur l'ensemble des sociétés analysées, la moyenne est CHF 2,2 millions et la médiane CHF 1,0 million.
- En ce qui concerne les membres non exécutifs du Conseil d'administration :

- Les personnes concernées touchent en moyenne 2,5 fois plus dans les grandes sociétés (SMI) que dans les plus petites sociétés.
 - La rémunération moyenne des membres non exécutifs du Conseil d'administration varie entre CHF 28'000 et CHF 1 million par personne. Sur l'ensemble des sociétés analysées, la moyenne est CHF 230'000 et la médiane CHF 160'000.
 - Il est difficile d'estimer précisément le temps que ces personnes consacrent effectivement à leurs mandats, mais en principe de tels mandats correspondent à un taux d'activité généralement inférieur à 50%.
 - Les données correspondant à la rémunération de la personne la mieux rémunérée du Conseil d'administration doivent être analysées avec prudence. Il s'agit en premier lieu de distinguer entre personnes ayant des fonctions exécutives au sein de la société (49 sociétés sur 100) et celles qui n'en ont pas (51 sociétés).
 - Les personnes les mieux rémunérées avec fonction exécutive touchent entre CHF 450'000 et CHF 30,8 millions. Sur l'ensemble des sociétés analysées, la moyenne se situe à CHF 4,5 millions et la médiane à CHF 2,1 millions.
 - Les personnes non exécutives les mieux rémunérées touchent entre CHF 86'000 et CHF 2,6 millions. Sur l'ensemble des sociétés analysées, la moyenne se situe à CHF 574'000 et la médiane à CHF 370'000.
- et 2005. Cela montre que les petites sociétés (dont les rémunérations sont relativement moins élevées) ont tendance à ajuster les montants des rémunérations pour les aligner avec celles des plus grandes sociétés.
- Les administrateurs non exécutifs ont, quant à eux, reçu une augmentation moyenne d'environ 10% entre 2004 et 2005. On observe cependant d'importantes disparités sectorielles. En particulier, la hausse a été de 37% dans le secteur « Chimie & Pharma » et de 17% dans le secteur « Industries ».
 - Les administrateurs les mieux rémunérés qui n'ont pas de fonctions exécutives ont, en revanche, vu leur rémunération baisser en moyenne de 10% entre 2004 et 2005.

B) Variations des rémunérations entre 2005 et 2004

- En ce qui concerne les personnes exécutives, les plus fortes augmentations sont observées dans les plus petites sociétés, quel que soit le secteur d'activité. Dans ces cas, l'augmentation moyenne au sein des sociétés non comprises dans les indices SMI et SMIM a été de près de 30% entre 2004

Tableau 4 : Montants moyens des rémunérations 2005 (en CHF) et variations moyennes par rapport à 2004

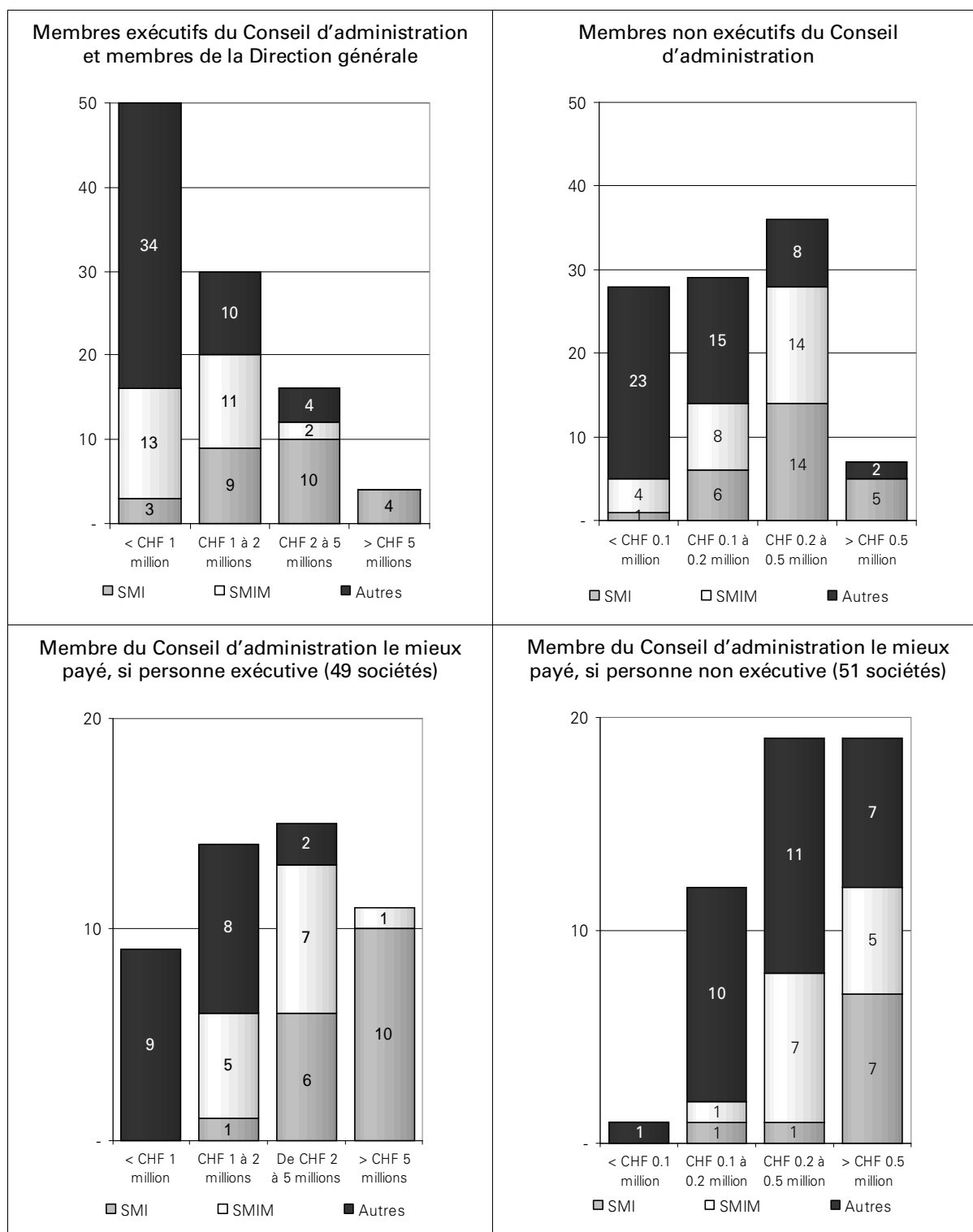
	nbr de soc.	Rémunération Moyenne	Chimie & Pharma	B & S consom.	Sociétés financières	Industries	Technologies & Télécom
Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale (1)							
Montants par personne							
Montants moyens (2)	99	2'185'435	2'023'505	1'620'499	4'191'227	1'051'638	1'314'550
SMI	26	4'223'692	3'142'495	2'484'248	9'703'087	1'473'205	1'348'960
SMIM	26	1'155'959	750'458	1'186'103	1'237'089	1'187'628	1'483'892
Autres sociétés	47	909'077	526'188	926'352	1'149'807	641'748	1'112'487
Variations (3)							
Variations moyennes	96	7.6%	11.6%	6.3%	9.5%	4.2%	17.5%
SMI	26	4.1%	9.1%	-4.0%	13.9%	-2.2%	19.4%
SMIM	26	-2.6%	16.2%	-4.3%	-27.3%	5.0%	-6.3%
Autres sociétés	45	30.1%	14.4%	52.6%	26.9%	11.1%	64.6%
Membres non exécutifs du Conseil d'administration (1)							
Montants par personne							
Montants moyens	100	232'790	309'346	193'963	248'423	197'421	182'945
SMI	26	373'958	401'616	252'640	467'576	328'170	186'244
SMIM	26	202'849	176'759	224'668	217'964	182'630	257'852
Autres sociétés	48	152'450	162'937	145'213	159'806	151'869	98'710
Variations (3)							
Variations moyennes	97	9.9%	37.4%	-7.3%	1.7%	16.6%	2.1%
SMI	26	14.0%	37.9%	-19.8%	8.1%	14.6%	5.5%
SMIM	26	11.3%	41.6%	25.0%	-12.5%	14.6%	1.2%
Autres sociétés	45	2.6%	24.9%	-14.3%	0.1%	17.1%	33.2%
Administrateur le mieux rémunéré, si exécutif (1)							
Montants							
Montants moyens	49	4'552'258	6'950'242	4'411'667	5'587'926	1'887'494	3'907'216
SMI	17	9'268'587	9'739'136	8'149'396	10'557'562	4'124'040	8'850'416
SMIM	13	3'010'179	2'489'335	6'561'476	2'239'388	2'807'472	3'108'665
Autres sociétés	19	1'387'492	1'000'157	1'739'068	2'310'282	910'860	1'359'670
Variations (3)							
Variations moyennes	43	4.1%	3.2%	-7.7%	9.2%	11.0%	14.0%
SMI	17	1.9%	1.4%	-18.2%	11.6%	54.2%	20.4%
SMIM	11	6.5%	99.8%	20.5%	-7.1%	-0.4%	3.4%
Autres sociétés	15	24.0%	9.2%	50.7%	4.9%	19.4%	41.5%
Administrateur le mieux rémunéré, si non exécutif (1)							
Montants							
Montants moyens	51	574'456	242'922	565'462	641'356	706'033	408'256
SMI	9	865'754	270'680	-	1'253'755	965'712	592'023
SMIM	13	520'929	222'364	480'082	-	716'933	600'000
Autres sociétés	29	508'048	246'000	679'301	533'285	539'325	220'500
Variations (3)							
Variations moyennes	43	-9.5%	-1.4%	-10.3%	-18.8%	25.1%	12.9%
SMI	6	-11.2%	-16.2%	-	-26.3%	-	-5.8%
SMIM	11	6.5%	11.5%	10.9%	-	-1.9%	28.1%
Autres sociétés	26	-14.5%	2.6%	-24.0%	-15.2%	10.3%	46.8%

(1) Pour éviter des biais dans les résultats, la rémunération des Présidents non exécutifs du Conseil d'administration touchant plus de 5 fois la rémunération moyenne des autres membres non exécutifs du Conseil a été incluse dans la rémunération des membres exécutifs et de la Direction générale (Bâloise, Credit Suisse Group, EFG International et Julius Bär).

(2) La Direction générale de Swiss Prime Site a été déléguée au Crédit Suisse. Swiss Prime Site ne figure donc pas dans la moyenne de la rémunération des membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale, ce qui porte l'univers à 99 sociétés.

(3) Le nombre de sociétés prises en compte a dû être réduit lorsque les rémunérations 2004 et 2005 ne sont pas comparables.

Tableau 5 : Nombre de sociétés par tranches de rémunération moyenne par personne



6.3 Lien entre rémunérations et performances

Une des plus importantes missions d'une politique de rémunération bien structurée est l'alignement des intérêts des instances dirigeantes avec celles des actionnaires, dans le but de créer de la valeur à long terme.

Après avoir calculé en détail les montants des rémunérations des instances dirigeantes des 100 plus importantes sociétés cotées en Suisse, Ethos a voulu vérifier s'il existe un lien entre les rémunérations versées et la performance des sociétés. Sachant que très peu de sociétés suisses citent explicitement les objectifs de performance précis retenus pour la partie variable de la rémunération, la performance a été appréhendée, ainsi qu'il est courant dans ce type d'exercice, au moyen de l'évolution de trois indicateurs :

- Le Total Shareholder Return (TSR), défini comme la somme de l'appréciation du cours de l'action et du dividende.
- Le bénéfice par action de la société (Earnings Per Share - EPS).
- Les ventes de la société.

Aucun résultat statistiquement significatif qui confirmerait un lien entre rémunération versée et performance n'a pu être obtenu. Cela peut notamment être expliqué par les arguments suivants :

- Très peu de sociétés donnent la décomposition entre rémunération fixe, bonus et plans de participation. Il n'est pas possible de tester l'évolution des deux types de rémunération variable (bonus et rémunération à long terme) par rapport aux indicateurs ci-dessus.
- Une grande partie des sociétés ne sont pas claires en matière de respect de l'« accrual principle » qui veut que les dépenses soient comptabilisées au moment où elles se produisent, indépendamment des flux de trésorerie. Nombre de sociétés sont en contradiction avec ce principe, car elles communiquent l'ensemble des versements de l'année en cours, en y mélangeant le salaire fixe de l'année en cours avec le bo-

nus de l'année précédente. De tels amalgames nuisent non seulement à la comparabilité des données, mais empêchent de mesurer l'adéquation de la rémunération avec la performance. Ethos a dû renoncer à recenser systématiquement le respect du « accrual principle » étant donné que, dans la plupart des cas, les sociétés ne mentionnent pas explicitement le principe retenu.

- Finalement, le manque de corrélation statistique pourrait tout simplement refléter l'absence de lien entre rémunération et performance pour les instances dirigeantes, ce qui serait la raison la plus regrettable.

Etant donné les risques d'erreurs dus à une transparence encore très lacunaire, Ethos a renoncé à se prononcer à ce stade sur le lien entre la rémunération et la performance. La bonne pratique en matière de transparence des rémunérations voudrait que les sociétés suisses adoptent, à l'avenir, une présentation standardisée et détaillée des différents éléments des rémunérations, à l'instar du Royaume-Uni par exemple, ou des nouvelles règles de la SEC aux Etats-Unis. C'est le seul moyen pour permettre aux actionnaires de vérifier la pertinence de la politique de rémunération et de rendre crédible le principe de la « rémunération à la performance » si souvent avancé par les sociétés concernées.

En résumé...

Sociétés suisses : Structure de la politique de rémunérations

- Une minorité de sociétés ont versé en 2005 à leurs instances dirigeantes des rémunérations uniquement en espèces. La plupart des sociétés ont également attribué des actions et/ou des options. En moyenne, la part en actions et/ou options s'élève à 42% de la rémunération pour les membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale et à 30% pour les membres non exécutifs du Conseil d'administration. D'une manière générale, plus les sociétés sont petites et plus la part en espèces est importante.
- Le niveau des rémunérations est fortement lié à la taille des sociétés, quel que soit le secteur d'activité et la catégorie de dirigeants concernée. La rémunération moyenne des membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale des 100 sociétés s'élève à CHF 2,2 millions par personne. La rémunération moyenne des membres non exécutifs du Conseil d'administration se monte, quant à elle, à CHF 230'000.- par personne.
- La moyenne des rémunérations est nettement supérieure à la médiane, ce qui signifie qu'il y a relativement peu de très hautes rémunérations sensiblement supérieures à la moyenne, alors que de nombreuses rémunérations sont au-dessous de la moyenne.
- D'importantes différences peuvent être observées dans le niveau des rémunérations entre sociétés de même taille, mais de secteurs différents. Les secteurs « Sociétés financières » et « Chimie & Pharma » octroient les rémunérations les plus élevées.
- Les plus fortes augmentations de rémunérations entre 2004 et 2005 ont été octroyées aux personnes ayant des fonctions exécutives dans les plus petites sociétés, quel que soit le secteur d'activité. Ainsi, les rémunérations moyennes des membres exécutifs des plus petites sociétés ont progressé de 30% entre 2004 et 2005, contre 4% seulement pour les grandes sociétés.
- Aucun lien entre rémunération et performance n'a pu être démontré. Il faut reconnaître qu'il est, à ce stade, très difficile d'effectuer de telles analyses, étant donné le manque d'uniformité et de précision dans les informations publiées par les sociétés.

7. Sociétés suisses : Compétences en matière de rémunérations

7.1 Conseil d'administration et comité de rémunération

La problématique des compétences en matière de rémunération a été développée dans le chapitre 4 de la première partie de cette étude. En Suisse, le Conseil d'administration a une responsabilité importante en matière de fixation des rémunérations. Cependant, au vu de la complexité de la thématique, la bonne pratique veut que le Conseil nomme en son sein un comité de rémunération. Celui-ci est chargé de proposer les principes et mécanismes fondamentaux de la politique de rémunération au Conseil d'administration, lequel les approuve. En revanche, le comité de rémunération est en principe directement compétent pour la fixation des rémunérations individuelles des membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale.

Le [tableau 6](#) contient des informations sur l'existence et la composition d'un comité de rémunération au sein du Conseil d'administration des sociétés analysées. Dans le cas où une société n'a qu'un comité de nomination et rémunération qui traite à la fois les questions de rémunération et de nomination, ce type de comité a également été considéré comme un comité de rémunération. Il en est de même lorsque une société précise explicitement que c'est le comité présidentiel (Chairman's committee) qui s'occupe également des questions de rémunération. Les informations pour chaque société individuellement sont disponibles dans l'[annexe 8](#).

Il ressort de l'analyse des comités de rémunération que :

- La majorité des sociétés analysées disposent d'un comité de rémunération. Seules 10 sociétés sur 100 n'en ont pas, dont une appartenant à l'indice SMI.
- Sur les 90 sociétés disposant d'un comité de rémunération, on constate que seule la moitié des comités ont une in-

dépendance suffisante, à savoir au moins la moitié de membres indépendants et aucun membre exécutif. Le problème est particulièrement délicat dans les plus petites sociétés (hors SMI et SMIM) dont plus des deux-tiers des comités ont un degré d'indépendance insuffisant.

- Dans 10 sociétés, le comité de rémunération comprend un membre exécutif, ce qui est contraire aux règles de bonne pratique. En effet, il est difficilement acceptable d'avoir au sein d'un comité de rémunération des personnes exécutives qui fixent leur propre rémunération. Cette situation peut cependant être admise lorsque le membre exécutif représente un actionnaire de contrôle de la société.
- Le Président du Conseil d'administration fait partie du comité de rémunération dans 55 sociétés. En principe, cela ne pose pas de problème à moins que le président ne soit exécutif (6 cas).

7.2 Assemblée générale des actionnaires

Il est légitime que les actionnaires souhaitent pouvoir se prononcer sur la politique de rémunération par un vote en assemblée générale. Il ne s'agit pas pour eux de s'immiscer dans la gestion des affaires courantes en fixant le montant individuel des salaires, mais d'exprimer leur accord sur les principales règles du système de rémunération.

En Suisse, la loi ne prévoit pas que l'assemblée générale des actionnaires s'exprime sur la politique de rémunération des instances dirigeantes. Pourtant, l'OCDE (dont la Suisse est membre) recommande de donner la possibilité aux actionnaires de voter sur la politique de rémunération.

A l'avenir, une solution raisonnable serait de prévoir un vote consultatif de l'assemblée générale qui porterait uniquement sur la politique de rémunération et non sur les montants individuels. Cela permettrait de préserver à la fois la compétence et la responsabilité du Conseil d'administration en matière de rémunérations.

Tableau 6 : Comités de rémunération

	Total	SMI	SMIM	Autres
	100	26	26	48
Nombre de sociétés avec comité de rémunération ⁽¹⁾	90	25	24	41
Comité avec 100% de membres indépendants	19	8	6	5
Comité avec ≥ 50% de membres indépendants et pas d'exécutif	28	9	11	8
Comité avec < 50% de membres indépendants et/ou un exécutif	43	8	7	28
Le comité comprend				
Un membre exécutif	10	2	4	4
Le Président de la société	55	11	15	29

(1) Dans deux sociétés, le comité qui s'occupe de questions de rémunération comprend la totalité des membres du Conseil d'administration.

En résumé...

Sociétés suisses : Compétences en matière de rémunérations

- La majorité des sociétés analysées disposent d'un comité de rémunération au sein de leur Conseil d'administration qui est chargé de la problématique des rémunérations des instances dirigeantes.
- Seule la moitié des comités dispose d'une indépendance suffisante, à savoir au moins la moitié de membres indépendants et la présence d'aucun membre exécutif.
- En Suisse, la loi ne prévoit pas que l'assemblée générale des actionnaires s'exprime sur la politique de rémunération des instances dirigeantes. A l'avenir, une solution raisonnable serait de prévoir un vote consultatif de l'assemblée générale qui porterait uniquement sur la politique de rémunération et non sur les montants individuels. Cela permettrait de préserver à la fois les compétences et la responsabilité du Conseil d'administration en matière de rémunérations.

C. Conclusion générale

L'analyse successive de la bonne pratique internationale en matière de rémunérations des instances dirigeantes et de la réalité observée au sein des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse permet de dégager d'intéressantes conclusions. Celles-ci portent sur chacun des trois aspects principaux de la problématique, à savoir la transparence, la structure et les compétences en matière de politique de rémunération.

Pour chacun des trois aspects, les conclusions présentent d'une part le bilan de la situation en Suisse et, d'autre part, les attentes des investisseurs institutionnels attachés au respect des bonnes pratiques internationales en matière de politique de rémunération.

8. Transparence

Conclusions pour les sociétés suisses analysées

L'étude des rémunérations 2005 des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse parvient aux conclusions suivantes en matière de transparence de la politique de rémunération :

- Depuis la mise en application de la Directive sur la Corporate Governance (DCG) de la Bourse suisse en 2002, on observe une lente amélioration de la transparence en matière de rémunération. Cependant, le niveau de transparence ne dépasse que rarement le minimum requis par la DCG.
- La partie descriptive de la politique de rémunération est souvent présentée dans un langage sans réel contenu informatif. La majorité des sociétés analysées doivent encore faire d'importants progrès pour que les actionnaires puissent réellement comprendre les principes et les mécanismes qui guident la politique de rémunération.
- La présentation séparée des différentes composantes de la rémunération (salaire

fixe, bonus en espèces, actions, options, contribution à la caisse de pension) n'est effectuée que par une minorité de sociétés, ce qui rend l'évaluation de la politique de rémunération très difficile.

- Les mécanismes d'octroi du bonus, ainsi que les critères de performance appliqués dans le cadre des plans de participation à long terme ne sont que rarement publiés de manière détaillée et exhaustive, ce qui hypothèque fortement la crédibilité de la politique de rémunération auprès des actionnaires.
- La publication de données individuelles pour les rémunérations des instances dirigeantes reste encore une exception bien que la dernière révision du Code des Obligations imposera la publication de telles données à partir du rapport annuel 2007.

Attentes des investisseurs institutionnels

La transparence de la politique de rémunération est une condition essentielle pour permettre à une société cotée de bénéficier de la confiance de ses actionnaires. La politique de rémunération devrait donc être décrite de manière exhaustive et compréhensible.

Les sociétés devraient publier un rapport sur les rémunérations qui comprenne notamment les éléments suivants :

- La description détaillée des principes et mécanismes fondamentaux de la politique de rémunération et de chacune de ses composantes.
- Le montant global de la rémunération et la juste valeur de ses différentes composantes.
- La description détaillée de chaque plan de participation.
- Le résumé des plans de retraite de la Direction générale.
- La description des contrats de travail de la Direction générale, en particulier les conditions d'engagement et de départ de ses différents membres.

9. Structure

Conclusions pour les sociétés suisses analysées

L'étude des rémunérations 2005 des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse parvient aux conclusions suivantes en matière de structure de la politique de rémunération :

- Une minorité de sociétés ont versé, en 2005, à leurs instances dirigeantes des rémunérations uniquement en espèces. La plupart des sociétés ont également attribué des actions et/ou des options. En moyenne, la part en actions et/ou options s'élève à 42% de la rémunération pour les membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale et à 30% pour les membres non exécutifs du Conseil d'administration. D'une manière générale, plus les sociétés sont petites et plus la part en espèces est importante.
- Le niveau des rémunérations est fortement lié à la taille des sociétés, quel que soit le secteur d'activité et la catégorie de dirigeants concernée. La rémunération moyenne des membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale des 100 sociétés s'élève à CHF 2,2 millions par personne. La rémunération moyenne des membres non exécutifs du Conseil d'administration se monte, quant à elle, à CHF 230'000.- par personne.
- La moyenne des rémunérations est nettement supérieure à la médiane, ce qui signifie qu'il y a relativement peu de très hautes rémunérations sensiblement supérieures à la moyenne, alors que de nombreuses rémunérations sont au-dessous de la moyenne.
- D'importantes différences peuvent être observées dans le niveau des rémunérations entre sociétés de même taille, mais de secteurs différents. Les secteurs « Sociétés financières » et « Chimie & Pharma » octroient les rémunérations les plus élevées.
- Les plus fortes augmentations de rémunérations entre 2004 et 2005 ont été octroyées aux personnes ayant des fonctions exécutives dans les plus petites sociétés, quel que soit le secteur d'activité. Ainsi, les rémunérations moyennes des membres exécutifs des plus petites sociétés ont progressé de 30% entre 2004 et 2005, contre 4% seulement pour les grandes sociétés.
- Aucun lien entre rémunération et performance n'a pu être démontré. Il faut reconnaître qu'il est, à ce stade, très difficile d'effectuer de telles analyses, étant donné le manque d'uniformité et de précision dans les informations publiées par les sociétés.

Attentes des investisseurs institutionnels

La définition de la structure de la politique de rémunération conduit à préciser les différentes composantes de la rémunération et à en fixer indirectement le niveau absolu. La rémunération des instances dirigeantes comprend généralement une part fixe (salaire de base), une part variable (bonus annuel et plans de participations à long terme), ainsi que, finalement, d'autres rémunérations (contributions au fonds de pension et prestations en nature).

De manière générale, les principes suivants devraient être appliqués :

- La valeur maximale de chaque composante de la rémunération devrait être fixée. De cette manière, le montant de la rémunération totale annuelle se trouve plafonné. Ce montant maximum devrait être fixé en fonction de la taille et de la complexité de la société.
- La partie variable de la rémunération devrait dépendre de critères de performance clairement définis et suffisamment exigeants, afin d'aligner les intérêts des instances dirigeantes avec ceux des actionnaires. Le rapport entre rémunération fixe et variable devrait également être défini. Il devrait rester dans des limites raisonnables.

- L'écart entre les rémunérations les plus basses et les plus élevées devrait être limité.
- La rémunération des instances dirigeantes ne devrait pas progresser systématiquement de manière disproportionnée par rapport à la rémunération des autres collaborateurs.

10. Compétences

Conclusions pour les sociétés suisses analysées

L'étude des rémunérations 2005 des instances dirigeantes des 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse parvient aux conclusions suivantes en matière de compétences dans le domaine des rémunérations :

- La majorité des sociétés disposent d'un comité de rémunération au sein de leur Conseil d'administration qui est chargé de la problématique des rémunérations des instances dirigeantes.
- Seule la moitié des comités disposent d'une indépendance suffisante, à savoir au moins la moitié de membres indépendants et la présence d'aucun membre exécutif.
- En Suisse, la loi ne prévoit pas que l'assemblée générale des actionnaires s'exprime sur la politique de rémunération des instances dirigeantes. A l'avenir, une solution raisonnable serait de prévoir un vote consultatif de l'assemblée générale qui porterait uniquement sur la politique de rémunération et non sur les montants individuels. Cela permettrait de préserver à la fois les compétences et la responsabilité du Conseil d'administration en matière de rémunérations.

Attentes des investisseurs institutionnels

L'objectif est mettre en place un système de rémunération qui crée de la valeur à long terme en alignant les intérêts des différentes parties.

A cet effet, les règles suivantes devraient être appliquées :

- Les compétences en matière de politique de rémunération doivent être partagées entre le Conseil d'administration et les actionnaires.
- Comme le recommande l'OCDE, les actionnaires devraient pouvoir se prononcer en assemblée générale sur la politique de rémunération des instances dirigeantes.
- La fixation des rémunérations individuelles des membres des instances dirigeantes revient au Conseil d'administration. Face à la complexité de cette tâche, la bonne pratique veut qu'elle soit déléguée à un comité de rémunération, composé en majorité de membres indépendants.

Annexes

Annexe 1 : Liste des 100 sociétés analysées	
A) Par ordre alphabétique des sociétés.....	36
B) Par secteur d'activité et par indice.....	38
Annexe 2 : Transparence en matière de rémunérations	39
Annexe 3 : Rémunérations moyennes 2005 : Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale	
A) Par ordre alphabétique des sociétés.....	41
B) Par ordre décroissant des rémunérations	43
Annexe 4 : Rémunérations moyennes 2005 : Membres non exécutifs du Conseil d'administration	
A) Par ordre alphabétique des sociétés.....	45
B) Par ordre décroissant des rémunérations	47
Annexe 5 : Rémunération 2005 du membre le mieux rémunéré du Conseil d'administration	
A) Par ordre alphabétique des sociétés.....	49
B) Par ordre décroissant des rémunérations, si personne exécutive	51
C) Par ordre décroissant des rémunérations, si personne non exécutive.....	52
Annexe 6 : Rémunérations moyennes 2005, par catégorie de personnes	
A) Chimie & Pharma.....	53
B) Biens & Services de consommation.....	54
C) Sociétés financières.....	55
D) Industries.....	56
E) Technologie & Télécommunications.....	57
Annexe 7 : Composantes des rémunérations 2005, par catégorie de personnes	
A) Chimie & Pharma.....	58
B) Biens & Services de consommation.....	59
C) Sociétés financières.....	60
D) Industries.....	61
E) Technologie & Télécommunications.....	62
Annexe 8 : Existence et indépendance des comités de rémunération	63
Annexe 9 : Méthodologie et hypothèses pour le calcul des rémunérations.....	65

Annexe 1-A : Liste des 100 sociétés analysées, par ordre alphabétique des sociétés

Société	Indice	Secteur
ABB	SMI	Industries
Actelion	SMIM	Chimie et Pharma
Adecco	SMI	Industries
Affichage Holding	-	Biens et services de consommation
Allreal	-	Sociétés financières
Arbonia-Forster-Group	-	Biens et services de consommation
Ascom	-	Technologie et télécommunications
Bachem	-	Chimie et Pharma
Bâloise	SMI	Sociétés financières
Bank Coop	-	Sociétés financières
Bank Linth	-	Sociétés financières
Bank Sarasin	-	Sociétés financières
Banque Cantonale Vaudoise	-	Sociétés financières
Banque P. Ed. de Rothschild	-	Sociétés financières
Barry Callebaut (*)	-	Biens et services de consommation
Basilea	-	Chimie et Pharma
Belimo	-	Industries
Berner Kantonalbank	-	Sociétés financières
BKW FMB Energie	-	Industries
Bobst	-	Industries
Bucher Industries	-	Industries
Charles Vögele	SMIM	Biens et services de consommation
Ciba Specialty Chemicals	SMI	Chimie et Pharma
Clariant	SMI	Chimie et Pharma
Converium	SMIM	Sociétés financières
Credit Suisse Group	SMI	Sociétés financières
Cytos	-	Chimie et Pharma
Dätwyler	-	Industries
EFG International	-	Sociétés financières
Emmi	-	Biens et services de consommation
Ems-Chemie	-	Chimie et Pharma
Flughafen Zürich	-	Industries
Forbo	-	Industries
Galenica	-	Biens et services de consommation
Geberit	SMIM	Industries
Georg Fischer	SMIM	Industries
Givaudan	SMI	Chimie et Pharma
Helvetia	-	Sociétés financières
Hiestand	-	Biens et services de consommation
Holcim	SMI	Industries
Huber+Suhner	-	Technologie et télécommunications
Implenia (Zschokke)	-	Industries
Jelmoli	-	Biens et services de consommation
Julius Bär	SMI	Sociétés financières
Kaba	SMIM	Industries
Komax	-	Industries
Kudelski	SMI	Technologie et télécommunication
Kühne + Nagel	SMIM	Industries
Kuoni	SMIM	Biens et services de consommation
Liechtensteinische LB	-	Sociétés financières
Lindt & Sprüngli	SMIM	Biens et services de consommation
Logitech	SMIM	Technologie et télécommunication
Lonza	SMI	Chimie et Pharma
Luzerner Kantonalbank	-	Sociétés financières
Micronas	SMIM	Technologie et télécommunication
Mobimo	-	Sociétés financières

Société	Indice	Secteur
Nationale Suisse	-	Sociétés financières
Nestlé	SMI	Biens et services de consommation
Nobel Biocare	SMI	Chimie et Pharma
Novartis	SMI	Chimie et Pharma
Panalpina	-	Industries
Pargesa	SMIM	Sociétés financières
Phoenix Mecano	-	Industries
Phonak	SMIM	Chimie et Pharma
PSP Swiss Property	SMIM	Sociétés financières
PubliGroupe	SMIM	Biens et services de consommation
Richemont	SMI	Biens et services de consommation
Rieter	SMIM	Industries
Roche	SMI	Chimie et Pharma
Saurer	SMIM	Industries
Schindler	SMIM	Industries
Schulthess Group	-	Biens et services de consommation
Serono	SMI	Chimie et Pharma
SEZ	SMIM	Technologie et télécommunication
SGS	SMI	Industries
SIG	SMIM	Industries
Sika	SMIM	Industries
St. Galler Kantonalbank	-	Sociétés financières
Straumann	SMIM	Chimie et Pharma
Sulzer	SMIM	Industries
Swatch Group	SMI	Biens et services de consommation
Swiss Life	SMI	Sociétés financières
Swiss Prime Site	-	Sociétés financières
Swiss Re	SMI	Sociétés financières
Swisscom	SMI	Technologie et télécommunications
Syngenta	SMI	Chimie et Pharma
Synthes	SMI	Chimie et Pharma
Tecan	SMIM	Chimie et Pharma
Temenos	-	Technologie et télécommunications
UBS	SMI	Sociétés financières
Unaxis (OC Oerlikon dès sep. 2006)	SMIM	Technologie et télécommunications
Valiant	-	Sociétés financières
Valora	SMIM	Biens et services de consommations
Vontobel	-	Sociétés financières
VP Bank	-	Sociétés financières
Ypsomed	-	Chimie et Pharma
Zehnder	-	Industries
Züblin Immobilien	-	Sociétés financières
Zuger Kantonalbank	-	Sociétés financières
Zurich Financial Services	SMI	Sociétés financières

(*) Barry Callebaut clôture ses comptes le 31 août. A la date de publication de cette étude, la rémunération 2005/2006 n'était pas encore disponible. La rémunération indiquée correspond à la période 2004/2005.

Annexe 1-B : Liste des 100 sociétés analysées, par secteur d'activité et par indice

	Chimie & Pharma	B & S consom.	Sociétés financières	Industries	Technologie & Télécom
SMI	Ciba Specialty (*)	Nestlé (*)	Bâloise (*)	ABB	Kudelski (*) (**)
	Clariant (*)	Richemont (*)	Credit Suisse Group (*)	Adecco	Swisscom
	Givaudan (*)	Swatch Group (*)	Julius Bär (*)	Holcim (*)	
	Lonza		Swiss Life	SGS	
	Nobel Biocare		Swiss Re		
	Novartis (*)		UBS (*)		
	Roche (*)		Zurich Financial Services		
	Serono (*)				
	Syngenta (*)				
Synthes (*)					
SMIM	Actelion (*)	Charles Vögele	Converium (*)	Geberit	Logitech (*)
	Phonak	Kuoni	Pargesa (*)	Georg Fischer (*)	Micronas
	Straumann	Lindt & Sprüngli (*)	PSP Swiss Property (*)	Kaba (*)	SEZ (*)
	Tecan	PubliGroupe		Kühne + Nagel (*)	Unaxis (*)
		Valora		Rieter	
Autres	Bachem	Affichage Holding	Allreal	Belimo (*)	Ascom
	Basilea (*)	Arbonia-Forster (*)	Bank Coop	BKW FMB Energie	Huber+Suhner
	Cytos (*)	Barry Callebaut	Bank Linth	Bobst	Temenos (*)
	Ems-Chemie (*)	Emmi	Bank Sarasin	Bucher Industries (*)	
	Ypsomed	Galenica (*)	Banque Cantonale Vaudoise	Dätwyler	
		Hiestand (*)	Banque P. Ed. de Rothschild	Flughafen Zürich	
		Jelmoli (*)	Berner Kantonalbank	Forbo (*)	
		Schulthess Group (*)	EFG International (*)	Implenia (Zschokke) (*)	
			Helvetia (*)	Komax (*)	
			Liechtensteinische LB	Panalpina	
			Luzerner Kantonalbank	Phoenix Mecano (*)	
			Mobimo (*)	Zehnder (*)	
			Nationale Suisse		
			St. Galler Kantonalbank		
			Swiss Prime Site		
			Valiant		
		Vontobel			
		VP Bank			
		Züblin Immobilien			
		Zuger Kantonalbank			

(*) Sociétés où la personne la mieux rémunérée du Conseil est un exécutif. Pour éviter des biais dans les résultats, lorsque la rémunération du Président non exécutif du Conseil d'administration dépasse de cinq fois la rémunération moyenne des autres membres non exécutifs de son Conseil, elle a été incluse dans la rémunération des membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale (Bâloise, Credit Suisse Group, EFG International et Julius Bär). Ceci porte à 49 le nombre de sociétés dont la personne la mieux rémunérée est un exécutif (ou assimilé).

(**) La société Kudelski est sortie de l'indice SMI le 30 septembre 2006. Comme les rémunérations analysées concernent l'exercice comptable 2005, Ethos a maintenu la société Kudelski dans cet indice pour l'étude.

Annexe 2 : Transparence en matière de rémunérations

	Indice	Informations générales		Informations individuelles		
		Décomposition de tous les éléments de la rémunération	Identité de la personne la mieux payée du CA	Conseil d'Administration	Direction Générale	Rémunération du CEO si non membre du CA
ABB	SMI	oui	oui	oui	oui	oui
Actelion	SMIM	non	non	non	non	NR
Adecco	SMI	oui	oui	oui	oui	oui
Affichage Holding	-	non	oui	non	non	non
Allreal	-	oui	oui	oui	non	non
Arbonia-Forster-Group	-	non	oui	non	non	NR
Ascom	-	non	oui	oui	non	oui
Bachem	-	oui	non	non	non	non
Bâloise	SMI	non	oui	non	non	non
Bank Coop	-	non	non	non	non	non
Bank Linth	-	non	non	non	non	non
Bank Sarasin	-	non	non	non	non	non
Banque Cantonale Vaudoise	-	non	non	non	non	non
Banque P. Ed. de Rothschild	-	non	non	non	non	non
Barry Callebaut	-	non	non	non	non	non
Basilea	-	non	oui	non	non	NR
Belimo	-	non	non	non	non	NR
Berner Kantonalbank	-	non	oui	non	non	oui
BKW FMB Energie	-	non	non	non	non	non
Bobst	-	non	oui	non	non	non
Bucher Industries	-	non	non	non	non	non
Charles Vögele	SMIM	non	non	non	non	non
Ciba Specialty Chemicals	SMI	non	non	non	non	NR
Clariant	SMI	non	non	non	non	NR
Converium	SMIM	non	oui	oui	non	NR
Credit Suisse Group	SMI	non	oui	non	non	non
Cytos	-	oui	oui	non	non	NR
Dätwyler	-	non	non	non	non	non
EFG International	-	non	oui	non	non	non
Emmi	-	non	non	non	non	non
Ems-Chemie	-	non	non	non	non	NR
Flughafen Zürich	-	non	non	non	non	non
Forbo	-	non	oui	non	non	NR
Galenica	-	oui	oui	oui	non	NR
Geberit	SMIM	non	non	non	non	non
Georg Fischer	SMIM	non	non	non	non	NR
Givaudan	SMI	oui	oui	oui	non	oui
Helvetia	-	oui	oui	non	non	NR
Hiestand	-	non	oui	non	non	NR
Holcim	SMI	non	non	non	non	NR
Huber+Suhner	-	non	non	non	non	non
Implenia	-	non	oui	non	non	NR
Jelmoli	-	non	non	non	non	NR
Julius Bär	SMI	non	non	non	non	non
Kaba	SMIM	non	non	non	non	NR
Komax	-	non	non	non	non	NR
Kudelski	SMI	non	non	non	non	NR
Kühne + Nagel	SMIM	non	non	non	non	non
Kuoni	SMIM	non	non	non	non	non
Liechtensteinische LB	-	non	non	non	non	non
Lindt & Sprüngli	SMIM	non	non	non	non	NR
Logitech	SMIM	oui	oui	non	non	NR

	Indice	Informations générales		Informations individuelles		
		Décomposition de tous les éléments de la rémunération	Identité de la personne la mieux payée du CA	Conseil d'Administration	Direction Générale	Rémunération du CEO si non membre du CA
Lonza	SMI	non	oui	oui	non	non
Luzerner Kantonalbank	-	non	oui	oui	non	non
Micronas	SMIM	non	non	non	non	non
Mobimo	-	non	non	non	non	non
Nationale Suisse	-	non	non	non	non	non
Nestlé	SMI	non	oui	non	non	NR
Nobel Biocare	SMI	oui	oui	oui	non	oui
Novartis	SMI	oui	oui	oui	oui	NR
Panalpina	-	non	non	non	non	non
Pargesa	SMIM	non	non	non	non	NR
Phoenix Mecano	-	non	oui	non	non	NR
Phonak	SMIM	non	oui	oui	non	oui
PSP Swiss Property	SMIM	oui	non	non	non	NR
PubliGroupe	SMIM	oui	non	non	non	non
Richemont	SMI	non	non	oui	non	NR
Rieter	SMIM	non	non	non	non	non
Roche	SMI	oui	oui	oui	oui	NR
Saurer	SMIM	oui	non	oui	non	NR
Schindler	SMIM	non	oui	non	non	NR
Schulthess Group	-	non	non	non	non	NR
Serono	SMI	non	non	non	non	NR
SEZ	SMIM	non	non	non	non	NR
SGS	SMI	non	oui	oui	non	non
SIG	SMIM	non	non	non	non	non
Sika	SMIM	non	non	non	non	non
St. Galler Kantonalbank	-	non	oui	non	non	non
Straumann	SMIM	oui	oui	non	non	oui
Sulzer	SMIM	non	oui	oui	non	oui
Swatch Group	SMI	oui	non	non	non	non
Swiss Life	SMI	non	oui	oui	non	oui
Swiss Prime Site	-	oui	non	non	non	non
Swiss Re	SMI	non	oui	non	non	non
Swisscom	SMI	non	oui	non	non	oui
Syngenta	SMI	non	oui	non	non	NR
Synthes	SMI	non	non	non	non	NR
Tecan	SMIM	non	non	non	non	non
Temenos	-	non	oui	non	non	NR
UBS	SMI	oui	oui	non	non	non
Unaxis	SMIM	oui	oui	non	non	NR
Valiant	-	non	non	non	non	non
Valora	SMIM	non	non	non	non	non
Vontobel	-	non	non	non	non	non
VP Bank	-	non	non	non	non	non
Ypsomed	-	non	non	non	non	oui
Zehnder	-	non	non	non	non	NR
Züblin Immobilien	-	oui	non	non	non	non
Zuger Kantonalbank	-	non	non	non	non	non
Zurich Financial Services	SMI	oui	oui	oui	non	non

NR : Sociétés où le CEO siège dans le Conseil d'administration

Annexe 3-A : Rémunérations moyennes 2005 : Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale, par ordre alphabétique

Société	Indice	Pour l'ensemble des membres exécutifs du CA et membres de la DG							Par personne	
		Espèces (CHF)	Actions		Options		Autres (CHF)	Total (CHF)	Par membre (CHF)	Var. 04-05 ^(*) (%)
			(Nb)	(CHF)	(Nb)	(CHF)				
ABB	SMI	7'188'722	1'044'456	7'467'860	-	-	5'560'147	20'216'729	3'912'915	12%
Actelion	SMIM	6'355'218	-	-	178'324	4'846'140	-	11'201'358	1'120'136	63%
Adecco	SMI	7'387'466	8'489	512'736	-	-	3'494'491	11'394'693	2'241'579	-16%
Affichage Holding	-	1'977'467	681	123'533	-	-	-	2'101'000	300'143	10%
Allreal	-	1'800'000	-	-	-	-	200'000	2'000'000	500'000	5%
Arbonia-Forster-Group	-	3'082'970	-	-	-	-	-	3'082'970	770'743	106%
Ascom	-	4'349'000	-	-	150'200	980'806	-	5'329'806	1'065'961	12%
Bachem	-	836'000	300	21'255	-	-	147'000	1'004'255	334'752	-28%
Bâloise (**)	SMI	5'687'604	30'542	1'900'629	-	-	-	7'588'233	1'379'679	2%
Bank Coop	-	1'749'275	2'988	184'957	-	-	-	1'934'232	483'558	7%
Bank Linth	-	1'663'000	-	-	-	-	-	1'663'000	391'294	5%
Bank Sarasin	-	17'596'315	na	na	-	-	-	17'596'315	2'544'046	55%
B. Cantonale Vaudoise	-	5'687'331	4'696	1'857'570	-	-	-	7'544'901	1'077'843	7%
B. P. Ed. de Rothschild	-	8'656'000	-	-	-	-	-	8'656'000	1'082'000	18%
Barry Callebaut	-	5'500'000	34'656	10'105'213	-	-	-	15'605'213	2'600'869	137%
Basilea	-	1'810'496	-	-	75'200	3'215'552	-	5'026'048	1'256'512	10%
Belimo	-	3'252'000	-	-	-	-	-	3'252'000	542'000	21%
Berner Kantonalbank	-	2'805'500	2'100	401'100	-	-	-	3'206'600	769'584	-2%
BKW FMB Energie	-	2'917'653	4'760	381'800	-	-	300'000	3'599'453	359'945	2%
Bobst	-	6'040'000	-	-	-	-	-	6'040'000	862'857	18%
Bucher Industries	-	4'042'602	8'333	873'298	21'600	624'668	-	5'540'568	692'571	29%
Charles Vögele	SMIM	3'753'618	-	-	24'300	495'720	-	4'249'338	1'416'446	51%
Ciba Specialty Chemicals	SMI	7'392'412	63'776	5'012'794	-	-	-	12'405'206	1'550'651	-1%
Clariant	SMI	5'100'000	18'512	367'463	118'244	682'502	2'100'000	8'249'965	1'031'246	36%
Converium	SMIM	5'700'000	114'269	1'330'091	327'991	1'276'880	-	8'306'972	1'186'710	-37%
Credit Suisse Group (**)	SMI	53'300'000	2'363'068	170'140'864	-	-	1'520'000	224'960'864	32'137'266	29%
Cytos	-	2'322'900	-	-	32'415	402'728	214'600	2'940'228	401'123	9%
Dätwyler	-	4'073'000	-	-	-	-	-	4'073'000	718'765	-11%
EFG International (**)	-	8'063'071	-	-	561'499	9'674'391	-	17'737'462	2'956'244	NA
Emmi	-	3'136'000	-	-	-	-	-	3'136'000	372'594	1%
Ems-Chemie	-	2'486'000	-	-	-	-	-	2'486'000	828'667	41%
Flughafen Zürich	-	1'816'800	3'265	770'214	-	-	149'000	2'736'014	513'323	-3%
Forbo	-	4'823'274	-	-	5'250	490'875	-	5'314'149	1'062'830	13%
Galenica	-	3'330'000	3'533	786'681	-	-	268'000	4'384'681	730'780	17%
Geberit	SMIM	3'818'000	-	-	2'734	453'844	-	4'271'844	1'067'961	-25%
Georg Fischer	SMIM	4'500'000	1'170	500'000	-	-	-	5'000'000	833'333	9%
Givaudan	SMI	5'377'969	-	-	278'000	2'985'720	855'746	9'219'435	1'317'062	4%
Helvetia	-	4'559'478	734	217'998	-	-	562'232	5'339'708	843'112	10%
Hiestand	-	2'320'000	3'451	3'207'705	-	-	-	5'527'705	1'381'926	82%
Holcim	SMI	16'000'000	58'385	5'588'612	58'571	1'214'177	2'500'000	25'302'789	1'581'424	2%
Huber+Suhner	-	3'527'000	2'150	258'000	-	-	392'000	4'177'000	550'813	24%
Implenia	-	2'829'439	1'668	1'195'956	-	-	-	4'025'395	670'899	18%
Jelmoli	-	3'185'769	585	1'000'994	8'100	799'470	100'000	5'086'233	1'017'247	45%
Julius Bär (**)	SMI	16'487'089	145'758	12'695'522	54'145	1'006'384	-	30'188'994	3'773'624	137%
Kaba	SMIM	6'636'622	-	-	5'400	382'769	-	7'019'391	877'424	7%
Komax	-	NA	-	-	NA	NA	na	1'954'940	390'988	-23%
Kudelski	SMI	7'951'189	129'254	5'047'369	-	-	-	12'998'558	1'856'937	23%
Kühne + Nagel	SMIM	10'063'127	7'500	2'002'500	15'000	1'152'300	300'000	13'517'927	1'864'542	17%
Kuoni	SMIM	6'501'856	2'159	1'079'500	-	-	1'000'000	8'581'356	953'484	-25%
Liechtensteinische LB	-	2'331'000	1'149	938'963	-	-	272'000	3'541'963	708'393	15%
Lindt & Sprüngli	SMIM	7'500'000	100	1'959'693	12'500	3'754'458	-	13'214'151	2'642'830	19%
Logitech	SMIM	5'814'060	-	-	480'000	8'716'010	100'330	14'630'400	1'828'800	7%
Lonza	SMI	4'795'300	-	-	355'000	546'700	307'000	5'649'000	880'364	31%

Société	Indice	Pour l'ensemble des membres exécutifs du CA et membres de la DG							Par personne	
		Espèces (CHF)	Actions (CHF)		Options (CHF)		Autres (CHF)	Total (CHF)	Par membre (CHF)	Var. 04-05 (*) (%)
Luzerner Kantonalbank	-	2'580'000	1'852	438'868	7'408	178'381	740'000	3'937'249	787'450	26%
Micronas	SMIM	9'257'250	-	-	75'000	1'542'750	-	10'800'000	1'080'000	-35%
Mobimo	-	2'900'000	-	-	6'143	740'723	-	3'640'723	1'213'574	NA
Nationale Suisse	-	6'674'865	-	-	-	-	-	6'674'865	667'487	27%
Nestlé	SMI	18'968'535	56'407	17'777'770	66'500	2'918'020	-	39'664'325	3'375'687	4%
Nobel Biocare	SMI	2'654'484	-	-	81'000	3'411'720	512'622	6'578'825	1'233'530	12%
Novartis	SMI	10'069'415	457'874	26'304'861	2'944'829	32'599'257	1'548'173	70'521'707	10'074'530	-4%
Panalpina	-	3'322'000	-	-	30'000	531'249	-	3'853'249	963'312	NA
Pargesa	SMIM	8'900'000	-	-	-	-	-	8'900'000	1'483'333	-24%
Phoenix Mecano	-	3'234'976	-	-	-	-	-	3'234'976	436'177	26%
Phonak	SMIM	3'933'000	-	-	80'000	817'600	-	4'750'600	950'120	-29%
PSP Swiss Property	SMIM	2'096'000	14'988	756'000	-	-	353'000	3'205'000	915'714	-18%
PubliGroupe	SMIM	5'458'675	500	187'900	-	-	408'000	6'054'575	807'277	4%
Richemont	SMI	44'937'894	-	-	1'270'000	18'097'500	-	63'035'394	3'939'712	17%
Rieter	SMIM	2'650'029	3'513	1'229'199	3'513	99'769	-	3'978'997	994'749	-6%
Roche	SMI	16'697'500	30'398	5'997'525	223'602	4'671'046	6'193'618	33'559'689	5'593'282	5%
Saurer	SMIM	2'499'613	-	-	-	-	1'262'196	3'761'809	940'452	-14%
Schindler	SMIM	19'773'722	5'211	2'269'391	6'472	928'695	-	22'971'807	1'888'094	13%
Schulthess Group	-	1'241'000	1'360	306'000	3'460	57'090	-	1'604'090	481'227	-19%
Serono	SMI	21'220'229	505	374'296	36'800	9'420'800	1'160'300	32'175'625	3'217'562	22%
SEZ	SMIM	3'835'000	-	-	-	-	1'502'811	5'337'811	1'334'453	-14%
SGS	SMI	13'196'000	384	425'472	2'387'533	4'966'069	-	18'587'541	743'502	-11%
SIG	SMIM	2'530'000	1'174	332'712	-	-	-	2'862'712	954'237	1%
Sika	SMIM	6'231'002	1'070	857'145	-	-	100'000	7'188'147	718'815	-13%
St. Galler Kantonalbank	-	3'044'000	2'346	691'718	11'360	345'069	-	4'080'788	1'064'553	19%
Straumann	SMIM	3'489'000	-	-	19'250	1'251'250	275'000	5'015'250	557'250	15%
Sulzer	SMIM	5'202'000	-	-	8'404	916'036	1'000'000	7'118'036	1'016'862	33%
Swatch Group	SMI	18'600'000	-	-	142'350	4'775'841	-	23'375'841	1'016'341	-20%
Swiss Life	SMI	7'633'850	6'797	1'222'101	-	-	-	8'855'951	1'771'190	10%
Swiss Prime Site (***)	-	NA	-	-	-	-	NA	NA	NA	NA
Swiss Re	SMI	41'880'000	210'228	19'568'884	466'500	9'330'000	13'560'000	84'338'884	4'865'705	5%
Swisscom	SMI	7'669'132	2'158	964'626	-	-	1'300'000	9'933'758	993'376	13%
Syngenta	SMI	9'647'334	68'450	13'054'420	114'664	3'072'995	5'227'129	31'001'878	3'543'072	35%
Synthes	SMI	10'345'839	13'000	1'838'720	-	-	-	12'184'559	3'046'140	-16%
Tecan	SMIM	2'297'000	-	-	-	-	-	2'297'000	328'143	30%
Temenos	-	6'352'350	-	-	3'759'800	10'475'065	272'388	17'099'802	1'508'850	113%
UBS	SMI	105'264'221	655'746	92'877'243	1'438'763	20'768'251	3'646'752	222'556'467	18'807'589	16%
Unaxis	SMIM	3'452'742	11'000	2'200'000	-	-	800'000	6'452'742	2'092'781	99%
Valiant	-	3'095'641	2'520	283'026	310'000	1'098'480	-	4'477'147	680'073	46%
Valora	SMIM	4'558'558	389	111'213	-	-	-	4'669'771	718'426	-32%
Vontobel	-	8'700'000	132'184	4'600'003	-	-	3'300'000	16'600'003	2'371'429	61%
VP Bank	-	3'163'000	1'306	257'000	-	-	-	3'420'000	760'000	40%
Ypsomed	-	2'398'000	-	-	-	-	-	2'398'000	266'444	36%
Zehnder	-	3'369'639	483	761'208	-	-	-	4'130'847	826'169	17%
Züblin Immobilien	-	1'387'168	-	-	-	-	95'000	1'482'168	573'742	-14%
Zuger Kantonalbank	-	1'850'000	-	-	-	-	-	1'850'000	616'667	8%
Zurich Financial Services	SMI	26'660'022	44'390	9'162'096	168'730	7'424'120	5'730'659	48'976'897	4'897'690	-6%

(*) La variation de rémunération par rapport à 2004 des membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale n'est pas disponible (NA) pour trois sociétés dont l'introduction en bourse a eu lieu en 2005 (EFG International, Mobimo, Panalpina).

(**) La personne non exécutive la mieux rémunérée du Conseil a été assimilée à un membre exécutif, car sa rémunération est supérieure à cinq fois la moyenne des autres membres non exécutifs de son Conseil (Bâloise, Credit Suisse Group, EFG International et Julius Bär). Ceci porte à 49 le nombre de sociétés dont la personne la mieux rémunérée est un exécutif (ou assimilé).

(***) La Direction générale de Swiss Prime Site a été déléguée au Crédit Suisse. Ainsi, Swiss Prime Site ne figure pas (NA) dans la moyenne de la rémunération des membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale.

Annexe 3-B : Rémunérations moyennes 2005 : Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale, par ordre décroissant

Société	Indice	Pour l'ensemble des membres exécutifs du CA et membres de la DG							Par personne	
		Espèces (CHF)	Actions (Nb)	Options (CHF)	Options (Nb)	Autres (CHF)	Total (CHF)	Par membre (CHF)	Var. 04-05 ^(*) (%)	
Credit Suisse Group (**)	SMI	53'300'000	2'363'068	170'140'864	-	-	1'520'000	224'960'864	32'137'266	29%
UBS	SMI	105'264'221	655'746	92'877'243	1'438'763	20'768'251	3'646'752	222'556'467	18'807'589	16%
Novartis	SMI	10'069'415	457'874	26'304'861	2'944'829	32'599'257	1'548'173	70'521'707	10'074'530	-4%
Roche	SMI	16'697'500	30'398	5'997'525	223'602	4'671'046	6'193'618	33'559'689	5'593'282	5%
Zurich Financial Services	SMI	26'660'022	44'390	9'162'096	168'730	7'424'120	5'730'659	48'976'897	4'897'690	-6%
Swiss Re	SMI	41'880'000	210'228	19'568'884	466'500	9'330'000	13'560'000	84'338'884	4'865'705	5%
Richemont	SMI	44'937'894	-	-	1'270'000	18'097'500	-	63'035'394	3'939'712	17%
ABB	SMI	7'188'722	1'044'456	7'467'860	-	-	5'560'147	20'216'729	3'912'915	12%
Julius Bär (**)	SMI	16'487'089	145'758	12'695'522	54'145	1'006'384	-	30'188'994	3'773'624	137%
Syngenta	SMI	9'647'334	68'450	13'054'420	114'664	3'072'995	5'227'129	31'001'878	3'543'072	35%
Nestlé	SMI	18'968'535	56'407	17'777'770	66'500	2'918'020	-	39'664'325	3'375'687	4%
Serono	SMI	21'220'229	505	374'296	36'800	9'420'800	1'160'300	32'175'625	3'217'562	22%
Synthes	SMI	10'345'839	13'000	1'838'720	-	-	-	12'184'559	3'046'140	-16%
EFG International (**)	-	8'063'071	-	-	561'499	9'674'391	-	17'737'462	2'956'244	NA
Lindt & Sprüngli	SMIM	7'500'000	100	1'959'693	12'500	3'754'458	-	13'214'151	2'642'830	19%
Barry Callebaut	-	5'500'000	34'656	10'105'213	-	-	-	15'605'213	2'600'869	137%
Bank Sarasin	-	17'596'315	na	na	-	-	-	17'596'315	2'544'046	55%
Vontobel	-	8'700'000	132'184	4'600'003	-	-	3'300'000	16'600'003	2'371'429	61%
Adecco	SMI	7'387'466	8'489	512'736	-	-	3'494'491	11'394'693	2'241'579	-16%
Unaxis	SMIM	3'452'742	11'000	2'200'000	-	-	800'000	6'452'742	2'092'781	99%
Schindler	SMIM	19'773'722	5'211	2'269'391	6'472	928'695	-	22'971'807	1'888'094	13%
Kühne + Nagel	SMIM	10'063'127	7'500	2'002'500	15'000	1'152'300	300'000	13'517'927	1'864'542	17%
Kudelski	SMI	7'951'189	129'254	5'047'369	-	-	-	12'998'558	1'856'937	23%
Logitech	SMIM	5'814'060	-	-	480'000	8'716'010	100'330	14'630'400	1'828'800	7%
Swiss Life	SMI	7'633'850	6'797	1'222'101	-	-	-	8'855'951	1'771'190	10%
Holcim	SMI	16'000'000	58'385	5'588'612	58'571	1'214'177	2'500'000	25'302'789	1'581'424	2%
Ciba SC	SMI	7'392'412	63'776	5'012'794	-	-	-	12'405'206	1'550'651	-1%
Temenos	-	6'352'350	-	-	3'759'800	10'475'065	272'388	17'099'802	1'508'850	113%
Pargesa	SMIM	8'900'000	-	-	-	-	-	8'900'000	1'483'333	-24%
Charles Vögele	SMIM	3'753'618	-	-	24'300	495'720	-	4'249'338	1'416'446	51%
Hiestand	-	2'320'000	3'451	3'207'705	-	-	-	5'527'705	1'381'926	82%
Bäloise (**)	SMI	5'687'604	30'542	1'900'629	-	-	-	7'588'233	1'379'679	2%
SEZ	SMIM	3'835'000	-	-	-	-	1'502'811	5'337'811	1'334'453	-14%
Givaudan	SMI	5'377'969	-	-	278'000	2'985'720	855'746	9'219'435	1'317'062	4%
Basilea	-	1'810'496	-	-	75'200	3'215'552	-	5'026'048	1'256'512	10%
Nobel Biocare	SMI	2'654'484	-	-	81'000	3'411'720	512'622	6'578'825	1'233'530	12%
Mobimo	-	2'900'000	-	-	6'143	740'723	-	3'640'723	1'213'574	NA
Converium	SMIM	5'700'000	114'269	1'330'091	327'991	1'276'880	-	8'306'972	1'186'710	-37%
Actelion	SMIM	6'355'218	-	-	178'324	4'846'140	-	11'201'358	1'120'136	63%
B. P. Ed. de Rothschild	-	8'656'000	-	-	-	-	-	8'656'000	1'082'000	18%
Micronas	SMIM	9'257'250	-	-	75'000	1'542'750	-	10'800'000	1'080'000	-35%
B. Cantonale Vaudoise	-	5'687'331	4'696	1'857'570	-	-	-	7'544'901	1'077'843	7%
Geberit	SMIM	3'818'000	-	-	2'734	453'844	-	4'271'844	1'067'961	-25%
Ascom	-	4'349'000	-	-	150'200	980'806	-	5'329'806	1'065'961	12%
St. Galler Kantonalbank	-	3'044'000	2'346	691'718	11'360	345'069	-	4'080'788	1'064'553	19%
Forbo	-	4'823'274	-	-	5'250	490'875	-	5'314'149	1'062'830	13%
Clariant	SMI	5'100'000	18'512	367'463	118'244	682'502	2'100'000	8'249'965	1'031'246	36%
Jelmoli	-	3'185'769	585	1'000'994	8'100	799'470	100'000	5'086'233	1'017'247	45%
Sulzer	SMIM	5'202'000	-	-	8'404	916'036	1'000'000	7'118'036	1'016'862	33%
Swatch Group	SMI	18'600'000	-	-	142'350	4'775'841	-	23'375'841	1'016'341	-20%
Rieter	SMIM	2'650'029	3'513	1'229'199	3'513	99'769	-	3'978'997	994'749	-6%
Swisscom	SMI	7'669'132	2'158	964'626	-	-	1'300'000	9'933'758	993'376	13%
Panalpina	-	3'322'000	-	-	30'000	531'249	-	3'853'249	963'312	NA

Société	Indice	Pour l'ensemble des membres exécutifs du CA et membres de la DG							Par personne	
		Espèces (CHF)	Actions		Options		Autres (CHF)	Total (CHF)	Par membre (CHF)	Var. 04-05 ^(*) (%)
			(Nb)	(CHF)	(Nb)	(CHF)				
SIG	SMIM	2'530'000	1'174	332'712	-	-	-	2'862'712	954'237	1%
Kuoni	SMIM	6'501'856	2'159	1'079'500	-	-	1'000'000	8'581'356	953'484	-25%
Phonak	SMIM	3'933'000	-	-	80'000	817'600	-	4'750'600	950'120	-29%
Saurer	SMIM	2'499'613	-	-	-	-	1'262'196	3'761'809	940'452	-14%
PSP Swiss Property	SMIM	2'096'000	14'988	756'000	-	-	353'000	3'205'000	915'714	-18%
Lonza	SMI	4'795'300	-	-	355'000	546'700	307'000	5'649'000	880'364	31%
Kaba	SMIM	6'636'622	-	-	5'400	382'769	-	7'019'391	877'424	7%
Bobst	-	6'040'000	-	-	-	-	-	6'040'000	862'857	18%
Helvetia	-	4'559'478	734	217'998	-	-	562'232	5'339'708	843'112	10%
Georg Fischer	SMIM	4'500'000	1'170	500'000	-	-	-	5'000'000	833'333	9%
Ems-Chemie	-	2'486'000	-	-	-	-	-	2'486'000	828'667	41%
Zehnder	-	3'369'639	483	761'208	-	-	-	4'130'847	826'169	17%
PubliGroupe	SMIM	5'458'675	500	187'900	-	-	408'000	6'054'575	807'277	4%
Luzerner Kantonalbank	-	2'580'000	1'852	438'868	7'408	178'381	740'000	3'937'249	787'450	26%
Arbonia-Forster-Group	-	3'082'970	-	-	-	-	-	3'082'970	770'743	106%
Berner Kantonalbank	-	2'805'500	2'100	401'100	-	-	-	3'206'600	769'584	-2%
VP Bank	-	3'163'000	1'306	257'000	-	-	-	3'420'000	760'000	40%
SGS	SMI	13'196'000	384	425'472	2'387'533	4'966'069	-	18'587'541	743'502	-11%
Galenica	-	3'330'000	3'533	786'681	-	-	268'000	4'384'681	730'780	17%
Sika	SMIM	6'231'002	1'070	857'145	-	-	100'000	7'188'147	718'815	-13%
Dätwyler	-	4'073'000	-	-	-	-	-	4'073'000	718'765	-11%
Valora	SMIM	4'558'558	389	111'213	-	-	-	4'669'771	718'426	-32%
Liechtensteinische LB	-	2'331'000	1'149	938'963	-	-	272'000	3'541'963	708'393	15%
Bucher Industries	-	4'042'602	8'333	873'298	21'600	624'668	-	5'540'568	692'571	29%
Valiant	-	3'095'641	2'520	283'026	310'000	1'098'480	-	4'477'147	680'073	46%
Implenia	-	2'829'439	1'668	1'195'956	-	-	-	4'025'395	670'899	18%
Nationale Suisse	-	6'674'865	-	-	-	-	-	6'674'865	667'487	27%
Zuger Kantonalbank	-	1'850'000	-	-	-	-	-	1'850'000	616'667	8%
Züblin Immobilien	-	1'387'168	-	-	-	-	95'000	1'482'168	573'742	-14%
Straumann	SMIM	3'489'000	-	-	19'250	1'251'250	275'000	5'015'250	557'250	15%
Huber+Suhner	-	3'527'000	2'150	258'000	-	-	392'000	4'177'000	550'813	24%
Belimo	-	3'252'000	-	-	-	-	-	3'252'000	542'000	21%
Flughafen Zürich	-	1'816'800	3'265	770'214	-	-	149'000	2'736'014	513'323	-3%
Allreal	-	1'800'000	-	-	-	-	200'000	2'000'000	500'000	5%
Bank Coop	-	1'749'275	2'988	184'957	-	-	-	1'934'232	483'558	7%
Schulthess Group	-	1'241'000	1'360	306'000	3'460	57'090	-	1'604'090	481'227	-19%
Phoenix Mecano	-	3'234'976	-	-	-	-	-	3'234'976	436'177	26%
Cytos	-	2'322'900	-	-	32'415	402'728	214'600	2'940'228	401'123	9%
Bank Linth	-	1'663'000	-	-	-	-	-	1'663'000	391'294	5%
Komax	-	NA	-	-	NA	NA	NA	1'954'940	390'988	-23%
Emmi	-	3'136'000	-	-	-	-	-	3'136'000	372'594	1%
BKW FMB Energie	-	2'917'653	4'760	381'800	-	-	300'000	3'599'453	359'945	2%
Bachem	-	836'000	300	21'255	-	-	147'000	1'004'255	334'752	-28%
Tecan	SMIM	2'297'000	-	-	-	-	-	2'297'000	328'143	30%
Affichage Holding	-	1'977'467	681	123'533	-	-	-	2'101'000	300'143	10%
Ypsomed	-	2'398'000	-	-	-	-	-	2'398'000	266'444	36%
Swiss Prime Site (***)	-	NA	-	-	-	-	NA	NA	NA	NA

(*) La variation de rémunération par rapport à 2004 des membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale n'est pas disponible (NA) pour trois sociétés dont l'introduction en bourse a eu lieu en 2005 (EFG International, Mobimo, Panalpina).

(**) La personne non exécutive la mieux rémunérée du Conseil a été assimilée à un membre exécutif, car sa rémunération est supérieure à cinq fois la moyenne des autres membres non exécutifs de son Conseil (Bâloise, Credit Suisse Group, EFG International et Julius Bär). Ceci porte à 49 le nombre de sociétés dont la personne la mieux rémunérée est un exécutif (ou assimilé).

(***) La Direction générale de Swiss Prime Site a été déléguée au Crédit Suisse. Ainsi, Swiss Prime Site ne figure pas (NA) dans la moyenne de la rémunération des membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale.

Annexe 4-A : Rémunérations moyennes 2005 : Membres non exécutifs du Conseil d'administration, par ordre alphabétique des sociétés

Société	Indice	Pour l'ensemble des membres non exécutifs du CA							Par personne	
		Espèces (CHF)	Actions (Nb) (CHF)		Options (Nb) (CHF)		Autres (CHF)	Total (CHF)	Par membre (CHF)	Var. 04-05 ^(*) (%)
ABB	SMI	812'993	199'069	2'525'340	-	-	-	3'338'333	435'435	51%
Actelion	SMIM	1'150'567	-	-	20'000	377'400	-	1'527'967	218'281	153%
Adecco	SMI	2'872'153	-	-	-	-	12'829	2'884'982	326'602	-11%
Affichage Holding	-	943'060	1'014	183'940	-	-	-	1'127'000	125'222	-11%
Allreal	-	360'000	-	-	-	-	-	360'000	80'000	0%
Arbonia-Forster-Group	-	242'890	-	-	-	-	-	242'890	60'723	-20%
Ascom	-	752'000	-	-	-	-	-	752'000	118'737	19%
Bachem	-	281'000	1'500	106'275	-	-	43'000	430'275	86'055	-2%
Bâloise (**)	SMI	1'360'000	-	-	-	-	-	1'360'000	151'111	0%
Bank Coop	-	533'692	604	37'388	-	-	-	571'080	47'590	4%
Bank Linth	-	355'000	-	-	-	-	-	355'000	53'250	3%
Bank Sarasin	-	1'796'387	-	-	-	-	-	1'796'387	256'627	-1%
Banque Cantonale Vaudoise	-	1'688'516	999	395'169	-	-	-	2'083'685	297'669	-2%
B. P. Ed. de Rothschild	-	534'000	-	-	-	-	-	534'000	48'545	0%
Barry Callebaut	-	1'600'000	2'000	583'172	-	-	-	2'183'172	379'682	-29%
Basilea	-	405'000	-	-	22'500	962'100	-	1'367'100	195'300	52%
Belimo	-	460'000	-	-	-	-	-	460'000	115'000	2%
Berner Kantonalbank	-	1'331'130	3'086	589'426	-	-	-	1'920'556	192'056	12%
BKW FMB Energie	-	774'864	4'400	352'924	-	-	-	1'127'788	93'982	28%
Bobst	-	2'180'000	-	-	-	-	-	2'180'000	311'429	65%
Bucher Industries	-	59'000	6'162	645'778	-	-	-	704'778	117'463	-1%
Charles Vögele	SMIM	1'128'321	-	-	17'000	346'800	-	1'475'121	295'024	38%
Ciba Specialty Chemicals	SMI	702'538	7'779	611'429	-	-	-	1'313'967	218'995	-2%
Clariant	SMI	690'000	17'634	350'035	-	-	-	1'040'035	173'339	1%
Converium	SMIM	721'500	4'324	50'331	18'740	1'287	-	773'119	110'446	-19%
Credit Suisse Group (**)	SMI	4'000'000	77'117	4'400'000	-	-	220'000	8'620'000	783'636	2%
Cytos	-	198'000	-	-	-	-	-	198'000	34'941	13%
Dätwyler	-	589'000	-	-	-	-	-	589'000	70'680	4%
EFG International (**)	-	55'392	-	-	-	-	-	55'392	27'696	NA
Emmi	-	616'000	-	-	-	-	-	616'000	64'278	-4%
Ems-Chemie	-	1'408'000	-	-	-	-	-	1'408'000	469'333	2%
Flughafen Zürich	-	595'000	-	-	-	-	-	595'000	74'375	-2%
Forbo	-	618'740	590	138'429	-	-	-	757'169	141'969	-8%
Galenica	-	347'000	1'683	374'748	-	-	-	721'748	90'219	-5%
Geberit	SMIM	-	NA	1'001'000	-	-	-	1'001'000	200'200	-3%
Georg Fischer	SMIM	300'000	1'626	700'000	-	-	-	1'000'000	125'000	-24%
Givaudan	SMI	840'000	-	-	36'000	386'640	60'000	1'286'640	214'440	-8%
Helvetia	-	895'834	567	168'399	-	-	-	1'064'233	152'033	13%
Hiestand	-	1'082'000	540	501'930	-	-	-	1'583'930	316'786	-28%
Holcim	SMI	1'700'000	11'335	1'084'986	-	-	200'000	2'984'986	288'963	35%
Huber+Suhner	-	330'000	2'800	336'000	-	-	-	666'000	91'233	24%
Implenia	-	603'360	190	136'230	-	-	-	739'590	147'918	76%
Jelmoli	-	382'470	-	-	1'900	512'986	-	895'456	127'922	6%
Julius Bär (**)	SMI	351'911	10'518	916'118	-	-	-	1'268'029	211'338	46%
Kaba	SMIM	482'000	-	-	1'400	99'236	-	581'236	75'813	0%
Komax	-	NA	-	-	NA	NA	NA	373'645	74'729	-22%
Kudelski	SMI	453'500	-	-	2'000	47'817	-	501'317	71'617	7%
Kühne + Nagel	SMIM	725'115	-	-	-	-	-	725'115	76'328	6%
Kuoni	SMIM	1'100'000	1'674	837'000	-	-	200'000	2'137'000	305'286	15%
Liechtensteinische LB	-	1'130'000	-	-	-	-	-	1'130'000	161'429	29%
Lindt & Sprüngli	SMIM	600'000	-	-	-	-	-	600'000	120'000	0%
Logitech	SMIM	463'550	-	-	60'000	859'790	-	1'323'340	220'557	-2%
Lonza	SMI	540'000	22'073	1'634'726	-	-	-	2'174'726	434'945	10%

Société	Indice	Pour l'ensemble des membres non exécutifs du CA							Par personne	
		Espèces (CHF)	Actions (Nb) (CHF)		Options (Nb) (CHF)		Autres (CHF)	Total (CHF)	Par membre (CHF)	Var. 04-05 ^(*) (%)
Luzerner Kantonalbank	-	689'000	-	-	-	-	52'346	741'346	82'372	13%
Micronas	SMIM	716'620	-	-	54'000	1'083'380	-	1'800'000	360'000	28%
Mobimo	-	1'200'000	-	-	2'449	295'300	-	1'495'300	345'069	NA
Nationale Suisse	-	2'744'408	-	-	-	-	-	2'744'408	457'401	22%
Nestlé	SMI	2'403'077	7'044	2'245'275	-	-	-	4'648'352	422'577	-29%
Nobel Biocare	SMI	227'660	-	-	9'000	379'080	-	606'740	101'123	5%
Novartis	SMI	4'733'754	18'348	1'054'093	-	-	-	5'787'847	526'168	5%
Panalpina	-	1'950'000	7'500	600'000	47'500	841'144	-	3'391'144	521'714	NA
Pargesa	SMIM	4'300'000	-	-	-	-	-	4'300'000	310'843	-13%
Phoenix Mecano	-	250'270	-	-	-	-	-	250'270	62'568	-1%
Phonak	SMIM	571'663	-	-	72'000	735'840	-	1'307'503	217'917	18%
PSP Swiss Property	SMIM	267'000	-	-	-	-	-	267'000	72'818	0%
PubliGroupe	SMIM	1'216'000	1'415	531'757	-	-	-	1'747'757	209'731	2%
Richemont	SMI	1'144'994	-	-	-	-	248'996	1'393'990	146'736	37%
Rieter	SMIM	414'646	1'462	511'554	-	-	-	926'200	154'367	-1%
Roche	SMI	3'330'000	-	-	-	-	-	3'330'000	333'000	5%
Saurer	SMIM	573'022	-	-	-	-	905'993	1'479'015	246'503	34%
Schindler	SMIM	960'000	-	-	-	-	-	960'000	160'000	0%
Schulthess Group	-	118'900	360	81'000	1'780	29'370	-	229'270	57'318	12%
Serono	SMI	637'009	1'190	907'970	4'400	1'126'400	-	2'671'379	445'230	5%
SEZ	SMIM	318'000	-	-	-	-	-	318'000	106'000	-36%
SGS	SMI	1'490'000	-	-	182'061	378'687	25'000	1'893'687	270'527	-18%
SIG	SMIM	1'210'000	1'038	294'169	-	-	-	1'504'169	240'667	58%
Sika	SMIM	2'683'427	428	342'858	-	-	-	3'026'285	378'286	68%
St. Galler Kantonalbank	-	726'000	484	142'707	-	-	-	868'707	124'101	2%
Straumann	SMIM	531'000	-	-	7'500	487'500	-	1'018'500	169'750	14%
Sulzer	SMIM	984'000	-	-	3'523	384'007	-	1'368'007	213'196	-4%
Swatch Group	SMI	800'000	-	-	-	-	-	800'000	121'519	-9%
Swiss Life	SMI	1'367'000	1'645	316'416	-	-	-	1'683'416	187'046	1%
Swiss Prime Site	-	275'789	4'371	264'446	-	-	40'000	580'235	72'529	-2%
Swiss Re	SMI	2'920'000	31'252	2'940'442	20'000	400'000	-	6'260'442	626'044	-10%
Swisscom	SMI	1'659'044	1'386	619'542	-	-	200'000	2'478'586	275'398	5%
Syngenta	SMI	2'294'097	680	98'403	12'331	330'471	-	2'722'971	281'687	84%
Synthes	SMI	7'598'845	10'281	1'454'145	-	-	-	9'052'990	1'005'888	266%
Tecan	SMIM	565'000	-	-	-	-	-	565'000	94'167	19%
Temenos	-	223'881	-	-	-	-	-	223'881	74'627	81%
UBS	SMI	2'292'321	26'664	3'776'582	-	-	15'000	6'083'903	793'553	-2%
Unaxis	SMIM	1'200'000	-	-	-	-	-	1'200'000	300'000	-1%
Valiant	-	689'768	-	-	172'500	611'800	-	1'301'568	125'958	6%
Valora	SMIM	515'944	1'972	563'787	-	-	-	1'079'731	179'955	132%
Vontobel	-	2'600'000	23'253	900'000	-	-	-	3'500'000	500'000	-38%
VP Bank	-	774'000	1'025	217'000	-	-	-	991'000	141'571	8%
Ypsomed	-	575'000	-	-	-	-	-	575'000	153'333	5%
Zehnder	-	84'504	63	99'288	-	-	-	183'792	51'291	-24%
Züblin Immobilien	-	417'500	-	-	-	-	-	417'500	98'235	5%
Zuger Kantonalbank	-	515'000	-	-	-	-	-	515'000	73'571	20%
Zurich Financial Services	SMI	3'547'399	-	-	-	-	10'646	3'558'045	395'338	7%

(*) La variation de rémunération par rapport à 2004 des membres non exécutifs du Conseil d'administration n'est pas disponible (NA) pour trois sociétés dont l'introduction en bourse a eu lieu en 2005 (EFG International, Mobimo, Panalpina).

(**) La personne non exécutive la mieux rémunérée du Conseil a été assimilée à un membre exécutif, car sa rémunération est supérieure à cinq fois la moyenne des autres membres non exécutifs de son Conseil (Bâloise, Credit Suisse Group, EFG International et Julius Bär). Ceci porte à 49 le nombre de sociétés dont la personne la mieux rémunérée est un exécutif (ou assimilé).

Annexe 4-B : Rémunérations moyennes 2005 : Membres non exécutifs du Conseil d'administration, par ordre décroissant des rémunérations

Société	Indice	Pour l'ensemble des membres non exécutifs du CA							Par personne	
		Espèces (CHF)	Actions (Nb) (CHF)		Options (Nb) (CHF)		Autres (CHF)	Total (CHF)	Par membre (CHF)	Var. 04-05 (*) (%)
Synthes	SMI	7'598'845	10'281	1'454'145	-	-	-	9'052'990	1'005'888	266%
UBS	SMI	2'292'321	26'664	3'776'582	-	-	15'000	6'083'903	793'553	-2%
Credit Suisse Group (**)	SMI	4'000'000	77'117	4'400'000	-	-	220'000	8'620'000	783'636	2%
Swiss Re	SMI	2'920'000	31'252	2'940'442	20'000	400'000	-	6'260'442	626'044	-10%
Novartis	SMI	4'733'754	18'348	1'054'093	-	-	-	5'787'847	526'168	5%
Panalpina	-	1'950'000	7'500	600'000	47'500	841'144	-	3'391'144	521'714	NA
Vontobel	-	2'600'000	23'253	900'000	-	-	-	3'500'000	500'000	-38%
Emms-Chemie	-	1'408'000	-	-	-	-	-	1'408'000	469'333	2%
Nationale Suisse	-	2'744'408	-	-	-	-	-	2'744'408	457'401	22%
Serono	SMI	637'009	1'190	907'970	4'400	1'126'400	-	2'671'379	445'230	5%
ABB	SMI	812'993	199'069	2'525'340	-	-	-	3'338'333	435'435	51%
Lonza	SMI	540'000	22'073	1'634'726	-	-	-	2'174'726	434'945	10%
Nestlé	SMI	2'403'077	7'044	2'245'275	-	-	-	4'648'352	422'577	-29%
Zurich Financial Services	SMI	3'547'399	-	-	-	-	10'646	3'558'045	395'338	7%
Barry Callebaut	-	1'600'000	2'000	583'172	-	-	-	2'183'172	379'682	-29%
Sika	SMIM	2'683'427	428	342'858	-	-	-	3'026'285	378'286	68%
Micronas	SMIM	716'620	-	-	54'000	1'083'380	-	1'800'000	360'000	28%
Mobimo	-	1'200'000	-	-	2'449	295'300	-	1'495'300	345'069	NA
Roche	SMI	3'330'000	-	-	-	-	-	3'330'000	333'000	5%
Adecco	SMI	2'872'153	-	-	-	-	12'829	2'884'982	326'602	-11%
Hiestand	-	1'082'000	540	501'930	-	-	-	1'583'930	316'786	-28%
Bobst	-	2'180'000	-	-	-	-	-	2'180'000	311'429	65%
Pargesa	SMIM	4'300'000	-	-	-	-	-	4'300'000	310'843	-13%
Kuoni	SMIM	1'100'000	1'674	837'000	-	-	200'000	2'137'000	305'286	15%
Unaxis	SMIM	1'200'000	-	-	-	-	-	1'200'000	300'000	-1%
Banque Cantonale Vaudoise	-	1'688'516	999	395'169	-	-	-	2'083'685	297'669	-2%
Charles Vögele	SMIM	1'128'321	-	-	17'000	346'800	-	1'475'121	295'024	38%
Holcim	SMI	1'700'000	11'335	1'084'986	-	-	200'000	2'984'986	288'963	35%
Syngenta	SMI	2'294'097	680	98'403	12'331	330'471	-	2'722'971	281'687	84%
Swisscom	SMI	1'659'044	1'386	619'542	-	-	200'000	2'478'586	275'398	5%
SGS	SMI	1'490'000	-	-	182'061	378'687	25'000	1'893'687	270'527	-18%
Bank Sarasin	-	1'796'387	-	-	-	-	-	1'796'387	256'627	-1%
Saurer	SMIM	573'022	-	-	-	-	905'993	1'479'015	246'503	34%
SIG	SMIM	1'210'000	1'038	294'169	-	-	-	1'504'169	240'667	58%
Logitech	SMIM	463'550	-	-	60'000	859'790	-	1'323'340	220'557	-2%
Ciba Specialty Chemicals	SMI	702'538	7'779	611'429	-	-	-	1'313'967	218'995	-2%
Actelion	SMIM	1'150'567	-	-	20'000	377'400	-	1'527'967	218'281	153%
Phonak	SMIM	571'663	-	-	72'000	735'840	-	1'307'503	217'917	18%
Givaudan	SMI	840'000	-	-	36'000	386'640	60'000	1'286'640	214'440	-8%
Sulzer	SMIM	984'000	-	-	3'523	384'007	-	1'368'007	213'196	-4%
Julius Bär (**)	SMI	351'911	10'518	916'118	-	-	-	1'268'029	211'338	46%
PubliGroupe	SMIM	1'216'000	1'415	531'757	-	-	-	1'747'757	209'731	2%
Geberit	SMIM	-	NA	1'001'000	-	-	-	1'001'000	200'200	-3%
Basilea	-	405'000	-	-	22'500	962'100	-	1'367'100	195'300	52%
Berner Kantonalbank	-	1'331'130	3'086	589'426	-	-	-	1'920'556	192'056	12%
Swiss Life	SMI	1'367'000	1'645	316'416	-	-	-	1'683'416	187'046	1%
Valora	SMIM	515'944	1'972	563'787	-	-	-	1'079'731	179'955	132%
Clariant	SMI	690'000	17'634	350'035	-	-	-	1'040'035	173'339	1%
Straumann	SMIM	531'000	-	-	7'500	487'500	-	1'018'500	169'750	14%
Liechtensteinische LB	-	1'130'000	-	-	-	-	-	1'130'000	161'429	29%
Schindler	SMIM	960'000	-	-	-	-	-	960'000	160'000	0%
Rieter	SMIM	414'646	1'462	511'554	-	-	-	926'200	154'367	-1%
Ypsomed	-	575'000	-	-	-	-	-	575'000	153'333	5%

Société	Indice	Pour l'ensemble des membres non exécutifs du CA						Par personne		
		Espèces (CHF)	Actions (Nb) (CHF)		Options (Nb) (CHF)		Autres (CHF)	Total (CHF)	Par membre (CHF)	Var. 04-05 (*) (%)
Helvetia	-	895'834	567	168'399	-	-	-	1'064'233	152'033	13%
Bâloise (**)	SMI	1'360'000	-	-	-	-	-	1'360'000	151'111	0%
Implenia	-	603'360	190	136'230	-	-	-	739'590	147'918	76%
Richemont	SMI	1'144'994	-	-	-	-	248'996	1'393'990	146'736	37%
Forbo	-	618'740	590	138'429	-	-	-	757'169	141'969	-8%
VP Bank	-	774'000	1'025	217'000	-	-	-	991'000	141'571	8%
Jelmoli	-	382'470	-	-	1'900	512'986	-	895'456	127'922	6%
Valiant	-	689'768	-	-	172'500	611'800	-	1'301'568	125'958	6%
Affichage Holding	-	943'060	1'014	183'940	-	-	-	1'127'000	125'222	-11%
Georg Fischer	SMIM	300'000	1'626	700'000	-	-	-	1'000'000	125'000	-24%
St. Galler Kantonalbank	-	726'000	484	142'707	-	-	-	868'707	124'101	2%
Swatch Group	SMI	800'000	-	-	-	-	-	800'000	121'519	-9%
Lindt & Sprüngli	SMIM	600'000	-	-	-	-	-	600'000	120'000	0%
Ascom	-	752'000	-	-	-	-	-	752'000	118'737	19%
Bucher Industries	-	59'000	6'162	645'778	-	-	-	704'778	117'463	-1%
Belimo	-	460'000	-	-	-	-	-	460'000	115'000	2%
Converium	SMIM	721'500	4'324	50'331	18'740	1'287	-	773'119	110'446	-19%
SEZ	SMIM	318'000	-	-	-	-	-	318'000	106'000	-36%
Nobel Biocare	SMI	227'660	-	-	9'000	379'080	-	606'740	101'123	5%
Züblin Immobilien	-	417'500	-	-	-	-	-	417'500	98'235	5%
Tecan	SMIM	565'000	-	-	-	-	-	565'000	94'167	19%
BKW FMB Energie	-	774'864	4'400	352'924	-	-	-	1'127'788	93'982	28%
Huber+Suhner	-	330'000	2'800	336'000	-	-	-	666'000	91'233	24%
Galenica	-	347'000	1'683	374'748	-	-	-	721'748	90'219	-5%
Bachem	-	281'000	1'500	106'275	-	-	43'000	430'275	86'055	-2%
Luzerner Kantonalbank	-	689'000	-	-	-	-	52'346	741'346	82'372	13%
Allreal	-	360'000	-	-	-	-	-	360'000	80'000	0%
Kühne + Nagel	SMIM	725'115	-	-	-	-	-	725'115	76'328	6%
Kaba	SMIM	482'000	-	-	1'400	99'236	-	581'236	75'813	0%
Komax	-	NA	-	-	NA	NA	NA	373'645	74'729	-22%
Temenos	-	223'881	-	-	-	-	-	223'881	74'627	81%
Flughafen Zürich	-	595'000	-	-	-	-	-	595'000	74'375	-2%
Zuger Kantonalbank	-	515'000	-	-	-	-	-	515'000	73'571	20%
PSP Swiss Property	SMIM	267'000	-	-	-	-	-	267'000	72'818	0%
Swiss Prime Site	-	275'789	4'371	264'446	-	-	40'000	580'235	72'529	-2%
Kudelski	SMI	453'500	-	-	2'000	47'817	-	501'317	71'617	7%
Dätwyler	-	589'000	-	-	-	-	-	589'000	70'680	4%
Emmi	-	616'000	-	-	-	-	-	616'000	64'278	-4%
Phoenix Mecano	-	250'270	-	-	-	-	-	250'270	62'568	-1%
Arbonia-Forster-Group	-	242'890	-	-	-	-	-	242'890	60'723	-20%
Schulthess Group	-	118'900	360	81'000	1'780	29'370	-	229'270	57'318	12%
Bank Linth	-	355'000	-	-	-	-	-	355'000	53'250	3%
Zehnder	-	84'504	63	99'288	-	-	-	183'792	51'291	-24%
B. P. Ed. de Rothschild	-	534'000	-	-	-	-	-	534'000	48'545	0%
Bank Coop	-	533'692	604	37'388	-	-	-	571'080	47'590	4%
Cytos	-	198'000	-	-	-	-	-	198'000	34'941	13%
EFG International (**)	-	55'392	-	-	-	-	-	55'392	27'696	NA

(*) La variation de rémunération par rapport à 2004 des membres non exécutifs du Conseil d'administration n'est pas disponible (NA) pour trois sociétés dont l'introduction en bourse a eu lieu en 2005 (EFG International, Mobimo, Panalpina).

(**) La personne non exécutive la mieux rémunérée du Conseil a été assimilée à un membre exécutif, car sa rémunération est supérieure à cinq fois la moyenne des autres membres non exécutifs de son Conseil (Bâloise, Credit Suisse Group, EFG International et Julius Bär). Ceci porte à 49 le nombre de sociétés dont la personne la mieux rémunérée est un exécutif (ou assimilé).

Annexe 5-A : Rémunération 2005 du membre le mieux rémunéré du Conseil d'administration, par ordre alphabétique des sociétés

Société	Indice	Nom	Fonction en 2005 (*)	Espèces (CHF)	Actions (CHF)	Options (CHF)	Autres (CHF)	Total (CHF)	Var. 04-05 (**)	(%)
ABB	SMI	J. Dormann	non exéc.	476'418	1'023'582	-	-	1'500'000	NA	
Actelion	SMIM	Anonyme	exéc.	1'285'735	-	1'203'600	-	2'489'335	100%	
Adecco	SMI	P. Marcel	non exéc.	620'619	-	-	12'829	633'449	NA	
Affichage Holding	-	M. Scheidegger	non exéc.	312'227	19'773	-	-	332'000	8%	
Allreal	-	T. Lustenberger	non exéc.	120'000	-	-	-	120'000	0%	
Arbonia-Forster-Group	-	E. Oehler	exéc.	1'683'900	-	-	-	1'683'900	187%	
Ascom	-	J. Anttila	non exéc.	240'000	-	-	-	240'000	NA	
Bachem	-	Anonyme	non exéc.	161'745	21'255	-	-	183'000	-9%	
Bâloise (***)	SMI	R. Schäuble	exéc.	1'926'302	466'414	-	-	2'392'716	3%	
Bank Coop	-	Anonyme	non exéc.	138'009	9'471	-	-	147'480	8%	
Bank Linth	-	Anonyme	non exéc.	85'898	-	-	-	85'898	-23%	
Bank Sarasin	-	Anonyme	non exéc.	1'105'527	-	-	-	1'105'527	0%	
Banque Cantonale Vaudoise	-	Anonyme	non exéc.	884'008	419'580	-	-	1'303'588	-5%	
B. P. Ed. de Rothschild	-	Anonyme	non exéc.	178'000	-	-	-	178'000	0%	
Barry Callebaut	-	Anonyme	non exéc.	1'000'000	349'903	-	-	1'349'903	-33%	
Basilea	-	A. Man	exéc.	591'323	-	1'098'932	-	1'690'255	20%	
Belimo	-	Anonyme	exéc.	683'000	-	-	-	683'000	9%	
Berner Kantonalbank	-	P. W. Kappeler	non exéc.	633'000	114'600	-	-	747'600	12%	
BKW FMB Energie	-	Anonyme	non exéc.	272'631	32'084	-	-	304'715	2%	
Bobst	-	C. Gebhard	non exéc.	300'000	-	-	-	300'000	29%	
Bucher Industries	-	Anonyme	exéc.	200'501	333'788	104'111	-	638'400	93%	
Charles Vögele	SMIM	Anonyme	non exéc.	317'569	-	69'360	-	386'929	0%	
Ciba Specialty Chemicals	SMI	Anonyme	exéc.	2'378'414	1'537'888	-	-	3'916'302	-1%	
Clariant	SMI	Anonyme	exéc.	NA	NA	NA	NA	2'180'000	76%	
Converium	SMIM	T. G. Clarke	exéc.	1'835'186	8'753	224	-	1'844'163	NA	
Credit Suisse Group (***)	SMI	W. B. Kielholz	exéc.	7'100'000	5'000'000	-	20'000	12'120'000	1%	
Cytos	-	W. A. Renner	exéc.	412'400	-	-	41'700	454'100	2%	
Dätwyler	-	Anonyme	non exéc.	168'000	-	-	-	168'000	NA	
EFG International (***)	-	J.P. Cuoni	exéc.	4'163'892	-	-	-	4'163'892	NA	
Emmi	-	Anonyme	non exéc.	356'000	-	-	-	356'000	0%	
Ems-Chemie	-	Anonyme	exéc.	856'116	-	-	-	856'116	-4%	
Flughafen Zürich	-	Anonyme	non exéc.	128'100	-	-	-	128'100	-5%	
Forbo	-	T. E. Schneider	exéc.	1'446'803	-	196'350	-	1'643'153	53%	
Galenica	-	E. Jornod	exéc.	1'195'000	366'667	-	78'000	1'639'667	10%	
Geberit	SMIM	Anonyme	non exéc.	644'000	-	-	-	644'000	NA	
Georg Fischer	SMIM	Anonyme	exéc.	1'200'000	256'200	-	-	1'456'200	12%	
Givaudan	SMI	J. Wittmer	exéc.	1'488'052	-	569'220	18'593	2'075'865	1%	
Helvetia	-	E. Walser	exéc.	1'152'280	59'400	-	112'262	1'323'942	5%	
Hiestand	-	W. Werlé	exéc.	766'000	2'841'197	-	-	3'607'197	NA	
Holcim	SMI	Anonyme	exéc.	2'577'000	1'124'040	423'000	-	4'124'040	54%	
Huber+Suhner	-	Anonyme	non exéc.	NA	NA	-	-	201'000	47%	
Implenia	-	C. Bubb	exéc.	NA	NA	-	-	1'114'448	16%	
Jelmoli	-	Anonyme	exéc.	NA	NA	NA	NA	978'534	NA	
Julius Bär (***)	SMI	Anonyme	exéc.	2'822'089	707'600	211'890	-	3'741'579	60%	
Kaba	SMIM	Anonyme	exéc.	NA	-	NA	-	1'658'927	-21%	
Komax	-	Anonyme	exéc.	NA	-	NA	NA	735'950	-15%	
Kudelski	SMI	Anonyme	exéc.	4'750'166	4'100'250	-	-	8'850'416	20%	
Kühne + Nagel	SMIM	Anonyme	exéc.	4'361'144	-	-	-	4'361'144	15%	
Kuoni	SMIM	Anonyme	non exéc.	420'000	375'000	-	-	795'000	1%	
Liechtensteinische LB	-	Anonyme	non exéc.	371'000	-	-	-	371'000	14%	
Lindt & Sprüngli	SMIM	Anonyme	exéc.	3'100'000	1'959'693	1'501'783	-	6'561'476	20%	
Logitech	SMIM	G. de Luca	exéc.	1'524'000	-	3'385'820	8'255	4'918'075	4%	
Lonza	SMI	R. Soiron	non exéc.	150'000	263'135	-	-	413'135	-20%	
Luzerner Kantonalbank	-	H. Balmer	non exéc.	113'000	-	-	8'750	121'750	-35%	
Micronas	SMIM	Anonyme	non exéc.	100'000	-	500'000	-	600'000	28%	
Mobimo	-	Anonyme	exéc.	1'000'000	-	443'011	-	1'443'011	NA	
Nationale Suisse	-	Anonyme	non exéc.	1'773'408	-	-	-	1'773'408	32%	
Nestlé	SMI	P. Brabeck	exéc.	3'320'794	9'831'617	1'272'520	-	14'424'931	5%	
Nobel Biocare	SMI	R. Soiron	non exéc.	65'046	-	63'180	-	128'226	1%	
Novartis	SMI	D. Vasella	exéc.	3'000'000	12'000'041	15'362'835	413'474	30'776'350	1%	

Société	Indice	Nom	Fonction en 2005 (*)	Espèces (CHF)	Actions (CHF)	Options (CHF)	Autres (CHF)	Total (CHF)	Var. 04-05 (**)	Var. (**)
Panalpina	-	Anonyme	non exéc.	1'663'000	-	132'812	-	1'795'812		NA
Pargesa	SMIM	Anonyme	exéc.	3'400'000	-	-	-	3'400'000		0%
Phoenix Mecano	-	B. Goldkamp	exéc.	565'426	-	-	-	565'426		-5%
Phonak	SMIM	A. Rihs	non exéc.	152'451	-	122'640	-	275'091		9%
PSP Swiss Property	SMIM	Anonyme	exéc.	939'000	365'000	-	170'000	1'474'000		-20%
PubliGroupe	SMIM	Anonyme	non exéc.	300'000	84'555	-	-	384'555		-5%
Richemont	SMI	Anonyme	exéc.	4'960'756	-	3'562'500	-	8'523'256		-43%
Rieter	SMIM	Anonyme	non exéc.	245'875	131'213	-	-	377'088		-4%
Roche	SMI	F. Humer	exéc.	7'030'000	3'158'576	1'779'389	2'823'265	14'791'230		-8%
Saurer	SMIM	Anonyme	exéc.	1'121'264	-	-	751'123	1'872'387		-16%
Schindler	SMIM	A. N. Schindler	exéc.	4'381'265	218'186	89'253	-	4'688'703		0%
Schulthess Group	-	Anonyme	exéc.	447'700	306'000	32'340	-	786'040		20%
Serono	SMI	Anonyme	exéc.	7'025'683	26'705	1'638'400	-	8'690'788		30%
SEZ	SMIM	Anonyme	exéc.	2'295'227	-	-	-	2'295'227		3%
SGS	SMI	G. Muller	non exéc.	360'000	-	378'687	25'000	763'687		NA
SIG	SMIM	Anonyme	non exéc.	450'000	33'441	-	-	483'441		-36%
Sika	SMIM	Anonyme	non exéc.	1'208'278	342'858	-	-	1'551'136		19%
St. Galler Kantonalbank	-	F. P. Oesch	non exéc.	216'000	40'984	-	-	256'984		0%
Straumann	SMIM	R. Maag	non exéc.	142'000	-	130'000	-	272'000		14%
Sulzer	SMIM	L.E. Vannotti	non exéc.	420'000	-	109'000	-	529'000		NA
Swatch Group	SMI	Anonyme	exéc.	1'500'000	-	-	-	1'500'000		24%
Swiss Life	SMI	B. Gehrig	non exéc.	555'000	55'378	-	-	610'378		-1%
Swiss Prime Site	-	Anonyme	non exéc.	63'037	67'942	-	-	130'979		-25%
Swiss Re	SMI	P. Forstmoser	non exéc.	1'700'000	900'047	-	-	2'600'047		-31%
Swisscom	SMI	M. Rauh	non exéc.	402'942	189'081	-	-	592'023		-6%
Syngenta	SMI	M. Pragnell	exéc.	2'055'810	3'332'598	900'024	3'354'818	9'643'250		22%
Synthes	SMI	Anonyme	exéc.	4'000'587	1'838'720	-	-	5'839'307		-32%
Tecan	SMIM	Anonyme	non exéc.	120'000	-	-	-	120'000		10%
Temenos	-	G. Koukis	exéc.	1'359'670	-	-	-	1'359'670		41%
UBS	SMI	M. Ospel	exéc.	11'625'000	9'625'113	2'429'700	296'141	23'975'954		13%
Unaxis	SMIM	T. P. Limberger	exéc.	1'112'692	1'000'000	-	-	2'112'692		NA
Valiant	-	Anonyme	non exéc.	158'600	-	106'400	-	265'000		48%
Valora	SMIM	Anonyme	non exéc.	150'000	203'844	-	-	353'844		136%
Vontobel	-	Anonyme	non exéc.	1'100'000	627'637	-	-	1'727'637		-55%
VP Bank	-	Anonyme	non exéc.	341'000	107'000	-	-	448'000		7%
Ypsomed	-	Anonyme	non exéc.	309'000	-	-	-	309'000		11%
Zehnder	-	Anonyme	exéc.	962'545	33'096	-	-	995'641		13%
Züblin Immobilien	-	Anonyme	non exéc.	125'000	-	-	-	125'000		-30%
Zuger Kantonalbank	-	Anonyme	non exéc.	158'000	-	-	-	158'000		14%
Zurich Financial Services	SMI	M. Gentz	non exéc.	542'173	-	-	8'667	550'840		-24%

(*) Lorsque la société ne communique pas l'identité du membre le mieux rémunéré, il est souvent possible de déduire si celui-ci occupe une fonction exécutive. Pour les Conseils ne comprenant pas de membre exécutif, la déduction est évidente. Pour les sociétés avec des exécutifs dans le Conseil, lorsque la rémunération du membre le mieux rémunéré dépasse celle de tous les membres non exécutifs pris ensemble, on peut supposer qu'il s'agit d'un membre exécutif.

(**) La rémunération 2004 n'est pas disponible (NA) pour trois sociétés dont l'introduction en bourse a eu lieu en 2005 (EFG International, Mobimo et Panalpina) et pour onze sociétés dont la personne la mieux rémunérée du Conseil a changé de fonction depuis l'année passée ou dont l'entrée en fonction en cours d'année rendait sa rémunération pas comparable (ABB, Adecco, Ascom, Converium, Dätwyler, Geberit, Hiestand, Jelmoli, SGS, Sulzer et Unaxis).

(***) La personne la mieux rémunérée du Conseil a été assimilée à un membre exécutif, car sa rémunération est supérieure à cinq fois la moyenne des autres membres non exécutifs de son Conseil.

Annexe 5-B : Rémunération 2005 du membre le mieux rémunéré du Conseil d'administration, par ordre décroissant, si personne exécutive (*)

Société	Indice	Nom	Espèces (CHF)	Actions (CHF)	Options (CHF)	Autres (CHF)	Total (CHF)	Var. 04-05 (**)	(%)
Novartis	SMI	D. Vasella	3'000'000	12'000'041	15'362'835	413'474	30'776'350	1%	
UBS	SMI	M. Ospel	11'625'000	9'625'113	2'429'700	296'141	23'975'954	13%	
Roche	SMI	F. Humer	7'030'000	3'158'576	1'779'389	2'823'265	14'791'230	-8%	
Nestlé	SMI	P. Brabeck	3'320'794	9'831'617	1'272'520	-	14'424'931	5%	
Credit Suisse Group (***)	SMI	W. B. Kielholz	7'100'000	5'000'000	-	20'000	12'120'000	1%	
Syngenta	SMI	M. Pragnell	2'055'810	3'332'598	900'024	3'354'818	9'643'250	22%	
Kudelski	SMI	Anonyme	4'750'166	4'100'250	-	-	8'850'416	20%	
Serono	SMI	Anonyme	7'025'683	26'705	1'638'400	-	8'690'788	30%	
Richemont	SMI	Anonyme	4'960'756	-	3'562'500	-	8'523'256	-43%	
Lindt & Sprüngli	SMIM	Anonyme	3'100'000	1'959'693	1'501'783	-	6'561'476	20%	
Synthes	SMI	Anonyme	4'000'587	1'838'720	-	-	5'839'307	-32%	
Logitech	SMIM	G. de Luca	1'524'000	-	3'385'820	8'255	4'918'075	4%	
Schindler	SMIM	A. N. Schindler	4'381'265	218'186	89'253	-	4'688'703	0%	
Kühne + Nagel	SMIM	Anonyme	4'361'144	-	-	-	4'361'144	15%	
EFG International (***)	-	J.P. Cuoni	4'163'892	-	-	-	4'163'892	NA	
Holcim	SMI	Anonyme	2'577'000	1'124'040	423'000	-	4'124'040	54%	
Ciba Specialty Chemicals	SMI	Anonyme	2'378'414	1'537'888	-	-	3'916'302	-1%	
Julius Bär (***)	SMI	Anonyme	2'822'089	707'600	211'890	-	3'741'579	60%	
Hiestand	-	W. Werlé	766'000	2'841'197	-	-	3'607'197	NA	
Pargesa	SMIM	Anonyme	3'400'000	-	-	-	3'400'000	0%	
Actelion	SMIM	Anonyme	1'285'735	-	1'203'600	-	2'489'335	100%	
Bâloise (***)	SMI	R. Schäuble	1'926'302	466'414	-	-	2'392'716	3%	
SEZ	SMIM	Anonyme	2'295'227	-	-	-	2'295'227	3%	
Clariant	SMI	Anonyme	NA	NA	NA	NA	2'180'000	76%	
Unaxis	SMIM	T. P. Limberger	1'112'692	1'000'000	-	-	2'112'692	NA	
Givaudan	SMI	J. Wittmer	1'488'052	-	569'220	18'593	2'075'865	1%	
Saurer	SMIM	Anonyme	1'121'264	-	-	751'123	1'872'387	-16%	
Converium	SMIM	T. G. Clarke	1'835'186	8'753	224	-	1'844'163	NA	
Basilea	-	A. Man	591'323	-	1'098'932	-	1'690'255	20%	
Arbonia-Forster-Group	-	E. Oehler	1'683'900	-	-	-	1'683'900	187%	
Kaba	SMIM	Anonyme	NA	-	NA	-	1'658'927	-21%	
Forbo	-	T. E. Schneider	1'446'803	-	196'350	-	1'643'153	53%	
Galenica	-	E. Jornod	1'195'000	366'667	-	78'000	1'639'667	10%	
Swatch Group	SMI	Anonyme	1'500'000	-	-	-	1'500'000	24%	
PSP Swiss Property	SMIM	Anonyme	939'000	365'000	-	170'000	1'474'000	-20%	
Georg Fischer	SMIM	Anonyme	1'200'000	256'200	-	-	1'456'200	12%	
Mobimo	-	Anonyme	1'000'000	-	443'011	-	1'443'011	NA	
Temenos	-	G. Koukis	1'359'670	-	-	-	1'359'670	41%	
Helvetia	-	E. Walser	1'152'280	59'400	-	112'262	1'323'942	5%	
Implenla	-	C. Bubb	na	na	-	-	1'114'448	16%	
Zehnder	-	Anonyme	962'545	33'096	-	-	995'641	13%	
Jelmoli	-	Anonyme	na	NA	NA	NA	978'534	NA	
Ems-Chemie	-	Anonyme	856'116	-	-	-	856'116	-4%	
Schulthess Group	-	Anonyme	447'700	306'000	32'340	-	786'040	20%	
Komax	-	Anonyme	NA	-	NA	NA	735'950	-15%	
Belimo	-	Anonyme	683'000	-	-	-	683'000	9%	
Bucher Industries	-	Anonyme	200'501	333'788	104'111	-	638'400	93%	
Phoenix Mecano	-	B. Goldkamp	565'426	-	-	-	565'426	-5%	
Cytos	-	W. A. Renner	412'400	-	-	41'700	454'100	2%	

(*) Lorsque la société ne communique pas l'identité du membre le mieux rémunéré, il est souvent possible de déduire si celui-ci occupe une fonction exécutive. Pour les Conseils ne comprenant pas de membre exécutif, la déduction est évidente. Pour les sociétés avec des exécutifs dans le Conseil, lorsque la rémunération du membre le mieux rémunéré dépasse celle de tous les membres non exécutifs pris ensemble, on peut supposer qu'il s'agit d'un membre exécutif.

(**) La rémunération 2004 n'est pas disponible (NA) pour deux sociétés dont l'introduction en bourse a eu lieu en 2005 (EFG International et Mobimo) et pour quatre sociétés dont la personne la mieux rémunérée du Conseil a changé de fonction depuis l'année passée ou dont l'entrée en fonction en cours d'année rendait sa rémunération pas comparable (Converium, Hiestand, Jelmoli et Unaxis).

(***) La personne la mieux rémunérée du Conseil a été incluse dans les membres exécutifs, car sa rémunération est supérieure à cinq fois la moyenne des autres membres non exécutifs de son Conseil.

Annexe 5-C : Rémunération 2005 du membre le mieux rémunéré du Conseil d'administration, par ordre décroissant, si personne non exécutive (*)

Société	Indice	Nom	Espèces (CHF)	Actions (CHF)	Options (CHF)	Autres (CHF)	Total (CHF)	Var. 04-05 (**) (%)
Swiss Re	SMI	P. Forstmoser	1'700'000	900'047	-	-	2'600'047	-31%
Panalpina	-	Anonyme	1'663'000	-	132'812	-	1'795'812	NA
Nationale Suisse	-	Anonyme	1'773'408	-	-	-	1'773'408	32%
Vontobel	-	Anonyme	1'100'000	627'637	-	-	1'727'637	-55%
Sika	SMIM	Anonyme	1'208'278	342'858	-	-	1'551'136	19%
ABB	SMI	J. Dormann	476'418	1'023'582	-	-	1'500'000	NA
Barry Callebaut	-	Anonyme	1'000'000	349'903	-	-	1'349'903	-33%
Banque Cantonale Vaudoise	-	Anonyme	884'008	419'580	-	-	1'303'588	-5%
Bank Sarasin	-	Anonyme	1'105'527	-	-	-	1'105'527	0%
Kuoni	SMIM	Anonyme	420'000	375'000	-	-	795'000	1%
SGS	SMI	G. Muller	360'000	-	378'687	25'000	763'687	NA
Berner Kantonalbank	-	P. W. Kappeler	633'000	114'600	-	-	747'600	12%
Geberit	SMIM	Anonyme	644'000	-	-	-	644'000	NA
Adecco	SMI	P. Marcel	620'619	-	-	12'829	633'449	NA
Swiss Life	SMI	B. Gehrig	555'000	55'378	-	-	610'378	-1%
Micronas	SMIM	Anonyme	100'000	-	500'000	-	600'000	28%
Swisscom	SMI	M. Rauh	402'942	189'081	-	-	592'023	-6%
Zurich Financial Services	SMI	M. Gentz	542'173	-	-	8'667	550'840	-24%
Sulzer	SMIM	L.E. Vannotti	420'000	-	109'000	-	529'000	NA
SIG	SMIM	Anonyme	450'000	33'441	-	-	483'441	-36%
VP Bank	-	Anonyme	341'000	107'000	-	-	448'000	7%
Lonza	SMI	R. Soiron	150'000	263'135	-	-	413'135	-20%
Charles Vögele	SMIM	Anonyme	317'569	-	69'360	-	386'929	0%
PubliGroupe	SMIM	Anonyme	300'000	84'555	-	-	384'555	-5%
Rieter	SMIM	Anonyme	245'875	131'213	-	-	377'088	-4%
Liechtensteinische LB	-	Anonyme	371'000	-	-	-	371'000	14%
Emmi	-	Anonyme	356'000	-	-	-	356'000	0%
Valora	SMIM	Anonyme	150'000	203'844	-	-	353'844	136%
Affichage Holding	-	M. Scheidegger	312'227	19'773	-	-	332'000	8%
Ypsomed	-	Anonyme	309'000	-	-	-	309'000	11%
BKW FMB Energie	-	Anonyme	272'631	32'084	-	-	304'715	2%
Bobst	-	C. Gebhard	300'000	-	-	-	300'000	29%
Phonak	SMIM	A. Rihs	152'451	-	122'640	-	275'091	9%
Straumann	SMIM	R. Maag	142'000	-	130'000	-	272'000	14%
Valiant	-	Anonyme	158'600	-	106'400	-	265'000	48%
St. Galler Kantonalbank	-	F. P. Oesch	216'000	40'984	-	-	256'984	0%
Ascom	-	J. Anttila	240'000	-	-	-	240'000	NA
Huber+Suhner	-	Anonyme	NA	na	-	-	201'000	47%
Bachem	-	Anonyme	161'745	21'255	-	-	183'000	-9%
B. P. Ed. de Rothschild	-	Anonyme	178'000	-	-	-	178'000	0%
Dätwyler	-	Anonyme	168'000	-	-	-	168'000	NA
Zuger Kantonalbank	-	Anonyme	158'000	-	-	-	158'000	14%
Bank Coop	-	Anonyme	138'009	9'471	-	-	147'480	8%
Swiss Prime Site	-	Anonyme	63'037	67'942	-	-	130'979	-25%
Nobel Biocare	SMI	R. Soiron	65'046	-	63'180	-	128'226	1%
Flughafen Zürich	-	Anonyme	128'100	-	-	-	128'100	-5%
Züblin Immobilien	-	Anonyme	125'000	-	-	-	125'000	-30%
Luzerner Kantonalbank	-	H. Balmer	113'000	-	-	8'750	121'750	-35%
Allreal	-	T. Lustenberger	120'000	-	-	-	120'000	0%
Tecan	SMIM	Anonyme	120'000	-	-	-	120'000	10%
Bank Linth	-	Anonyme	85'898	-	-	-	85'898	-23%

(*) Lorsque la société ne communique pas l'identité du membre le mieux rémunéré, il est souvent possible de déduire si celui-ci occupe une fonction exécutive. Pour les Conseils ne comprenant pas de membre exécutif, la déduction est évidente. Pour les sociétés avec des exécutifs dans le Conseil, lorsque la rémunération du membre le mieux rémunéré dépasse celle de tous les membres non exécutifs pris ensemble, on peut supposer qu'il s'agit d'un membre exécutif.

(**) La rémunération 2004 n'est pas disponible (NA) pour une société dont l'introduction en bourse a eu lieu en 2005 (Panalpina) et pour sept sociétés dont la personne la mieux rémunérée du Conseil a changé de fonction depuis l'année passée ou dont l'entrée en fonction en cours d'année rendait sa rémunération pas comparable (ABB, Adecco, Ascom, Dätwyler, Geberit, SGS et Sulzer).

Annexe 6-A : Rémunérations moyennes 2005, par catégorie de personnes 2005 Chimie & Pharma

Chimie & Pharma										
		Membres exécutifs et DG		Membres non exécutifs		Rémunération de la personne la mieux rémunérée du Conseil d'administration				
		Par personne	Var. 2004	Par personne	Var. 2004	Nom	Titre	Exéc.	Non exéc.	Var. 2004
SMI	Ciba SC	1'550'651	-1%	218'995	-2%	Anonyme	-	3'916'302		-1%
	Clariant	1'031'246	36%	173'339	1%	Anonyme	-	2'180'000		76%
	Givaudan	1'317'062	4%	214'440	-8%	J. Wittmer (*)	Chairman	2'075'865		1%
	Lonza	880'364	31%	434'945	10%	R. Soiron	Chairman		413'135	-20%
	Nobel Biocare	1'233'530	12%	101'123	5%	R. Soiron	Chairman		128'226	1%
	Novartis	10'074'530	-4%	526'168	5%	D. Vasella	Ch. & CEO	30'776'350		1%
	Roche	5'593'282	5%	333'000	5%	F. Humer	Ch. & CEO	14'791'230		-8%
	Serono	3'217'562	22%	445'230	5%	Anonyme	-	8'690'788		30%
	Syngenta	3'543'072	35%	281'687	84%	M. Pragnell	Member & CEO	9'643'250		22%
	Synthes	3'046'140	-16%	1'005'888	266%	Anonyme	-	5'839'307		-32%
SMIM	Actelion	1'120'136	63%	218'281	153%	Anonyme	-	2'489'335		100%
	Phonak	950'120	-29%	217'917	18%	A. Rihs	Chairman		275'091	9%
	Straumann	557'250	15%	169'750	14%	R. Maag	Chairman		272'000	14%
	Tecan	328'143	30%	94'167	19%	Anonyme	-		120'000	10%
Autres	Bachem	334'752	-28%	86'055	-2%	Anonyme	-		183'000	-9%
	Basilea	1'256'512	10%	195'300	52%	A. Man	Member & CEO	1'690'255		20%
	Cytos	401'123	9%	34'941	13%	W. A. Renner	Member & CEO	454'100		2%
	Ems-Chemie	828'667	41%	469'333	2%	Anonyme	-	856'116		-4%
	Ypsomed	266'444	36%	153'333	5%	Anonyme	-		309'000	11%

(*) Monsieur Wittmer était CEO durant une partie seulement de l'année 2005

Annexe 6-B : Rémunérations moyennes 2005, par catégorie de personnes 2005
Biens & Services de consommation

Biens & Services de consommation										
		Membres exécutifs et DG		Membres non exécutifs		Rémunération de la personne la mieux rémunérée du Conseil d'administration				
		Par personne	Var. 2004	Par personne	Var. 2004	Nom	Titre	Exéc.	Non exéc.	Var. 2004
SMI	Nestlé	3'375'687	4%	422'577	-29%	P. Brabeck	Ch. & CEO	14'424'931		5%
	Richemont	3'939'712	17%	146'736	37%	Anonyme	-	8'523'256		-43%
	Swatch Group	1'016'341	-20%	121'519	-9%	Anonyme	-	1'500'000		24%
SMIM	Charles Vögele	1'416'446	51%	295'024	38%	Anonyme	-		386'929	0%
	Kuoni	953'484	-25%	305'286	15%	Anonyme	-		795'000	1%
	Lindt & Sprüngli	2'642'830	19%	120'000	0%	Anonyme	-	6'561'476		20%
	PubliGroupe	807'277	4%	209'731	2%	Anonyme	-		384'555	-5%
	Valora	718'426	-32%	179'955	132%	Anonyme	-		353'844	136%
Autres	Affichage Holding	300'143	10%	125'222	-11%	M. Scheidegger	Autres		332'000	8%
	Arbonia-Forster-Group	770'743	106%	60'723	-20%	E. Oehler	Ch. & CEO	1'683'900		187%
	Barry Callebaut	2'600'869	137%	379'682	-29%	Anonyme	-		1'349'903	-33%
	Emmi	372'594	1%	64'278	-4%	Anonyme	-		356'000	0%
	Galenica	730'780	17%	90'219	-5%	E. Jornod	Ch. & CEO	1'639'667		10%
	Hiestand	1'381'926	82%	316'786	-28%	W. Werlé	Member & CEO	3'607'197		NA
	Jelmoli	1'017'247	45%	127'922	6%	Anonyme	-	978'534		NA
	Schulthess Group	481'227	-19%	57'318	12%	Anonyme	-	786'040		20%

Annexe 6-C : Rémunérations moyennes 2005, par catégorie de personnes 2005 Sociétés financières

Sociétés financières										
		Membres exécutifs et DG		Membres non exécutifs		Rémunération de la personne la mieux rémunérée du Conseil d'administration				
		Par personne	Var. 2004	Par personne	Var. 2004	Nom	Titre	Exéc.	Non exéc.	Var. 2004
SMI	Bâloise (*)	1'379'679	2%	151'111	0%	R. Schäuble	Chairman	2'392'716		3%
	Credit Suisse Group (*)	32'137'266	29%	783'636	2%	W. B. Kielholz	Chairman	12'120'000		1%
	Julius Bär (*)	3'773'624	137%	211'338	46%	Anonyme	-	3'741'579		60%
	Swiss Life	1'771'190	10%	187'046	1%	B. Gehrig	Chairman		610'378	-1%
	Swiss Re	4'865'705	5%	626'044	-10%	P. Forstmoser	Chairman		2'600'047	-31%
	UBS	18'807'589	16%	793'553	-2%	M. Ospel	Exec. Chairman	23'975'954		13%
	Zurich Financial Services	4'897'690	-6%	395'338	7%	M. Gentz	Chairman		550'840	-24%
SMIM	Converium	1'186'710	-37%	110'446	-19%	T. G. Clarke	Member & CEO	1'844'163		NA
	Pargesa	1'483'333	-24%	310'843	-13%	Anonyme	-	3'400'000		0%
	PSP Swiss Property	915'714	-18%	72'818	0%	Anonyme	-	1'474'000		-20%
Autres	Allreal	500'000	5%	80'000	0%	T. Lustenberger	Chairman		120'000	0%
	Bank Coop	483'558	7%	47'590	4%	Anonyme	-		147'480	8%
	Bank Linth	391'294	5%	53'250	3%	Anonyme	-		85'898	-23%
	Bank Sarasin	2'544'046	55%	256'627	-1%	Anonyme	-		1'105'527	0%
	Banque Cantonale Vaudoise	1'077'843	7%	297'669	-2%	Anonyme	-		1'303'588	-5%
	B. P. Ed. de Rothschild	1'082'000	18%	48'545	0%	Anonyme	-		178'000	0%
	Berner Kantonalbank	769'584	-2%	192'056	12%	P. W. Kappeler	Chairman		747'600	12%
	EFG International (*)	2'956'244	NA	27'696	NA	J.P. Cuoni	Chairman	4'163'892		NA
	Helvetia	843'112	10%	152'033	13%	E. Walser	Ch. & CEO	1'323'942		5%
	Liechtensteinische LB	708'393	15%	161'429	29%	Anonyme	-		371'000	14%
	Luzerner Kantonalbank	787'450	26%	82'372	13%	H. Balmer	Autres		121'750	-35%
	Mobimo	1'213'574	NA	345'069	NA	Anonyme	-	1'443'011		NA
	Nationale Suisse	667'487	27%	457'401	22%	Anonyme	-		1'773'408	32%
	St. Galler Kantonalbank	1'064'553	19%	124'101	2%	F. P. Oesch	Chairman		256'984	0%
	Swiss Prime Site (**)	NA	NA	72'529	-2%	Anonyme	-		130'979	-25%
	Valiant	680'073	46%	125'958	6%	Anonyme	-		265'000	48%
	Vontobel	2'371'429	61%	500'000	-38%	Anonyme	-		1'727'637	-55%
VP Bank	760'000	40%	141'571	8%	Anonyme	-		448'000	7%	
Züblin Immobilien	573'742	-14%	98'235	5%	Anonyme	-		125'000	-30%	
Zuger Kantonalbank	616'667	8%	73'571	20%	Anonyme	-		158'000	14%	

(*) Les rémunérations des membres non exécutifs touchant plus de 5 fois la rémunération moyenne des autres membres non exécutifs du Conseil d'administration ont été incluses dans la rémunération des membres exécutifs et de la Direction générale (Bâloise, Credit Suisse Group, EFG International et Julius Bär).

(**) La Direction générale de Swiss Prime Site a été déléguée au Crédit Suisse. Ainsi, Swiss Prime Site ne figure pas dans la moyenne de la rémunération des membres exécutifs du Conseil et de la Direction générale.

Annexe 6-D : Rémunérations moyennes 2005, par catégorie de personnes 2005 Industries

Industries										
		Membres exécutifs et DG		Membres non exécutifs		Rémunération de la personne la mieux rémunérée du Conseil d'administration				
		Par personne	Var. 2004	Par personne	Var. 2004	Nom	Titre	Exéc.	Non exéc.	Var. 2004
SMI	ABB	3'912'915	12%	435'435	51%	J. Dormann	Chairman		1'500'000	NA
	Adecco	2'241'579	-16%	326'602	-11%	P. Marcel	Autres		633'449	NA
	Holcim	1'581'424	2%	288'963	35%	Anonyme	-	4'124'040		54%
	SGS	743'502	-11%	270'527	-18%	G. Muller	Chairman		763'687	NA
SMIM	Geberit	1'067'961	-25%	200'200	-3%	Anonyme	-		644'000	NA
	Georg Fischer	833'333	9%	125'000	-24%	Anonyme	-	1'456'200		12%
	Kaba	877'424	7%	75'813	0%	Anonyme	-	1'658'927		-21%
	Kühne + Nagel	1'864'542	17%	76'328	6%	Anonyme	-	4'361'144		15%
	Rieter	994'749	-6%	154'367	-1%	Anonyme	-		377'088	-4%
	Saurer	940'452	-14%	246'503	34%	Anonyme	-	1'872'387		-16%
	Schindler	1'888'094	13%	160'000	0%	A. N. Schindler	Ch. & CEO	4'688'703		0%
	SIG	954'237	1%	240'667	58%	Anonyme	-		483'441	-36%
	Sika	718'815	-13%	378'286	68%	Anonyme	-		1'551'136	19%
	Sulzer	1'016'862	33%	213'196	-4%	L.E. Vannotti	Chairman		529'000	NA
Autres	Belimo	542'000	21%	115'000	2%	Anonyme	-	683'000		9%
	BKW FMB Energie	359'945	2%	93'982	28%	Anonyme	-		304'715	2%
	Bobst	862'857	18%	311'429	65%	C. Gebhard	Chairman		300'000	29%
	Bucher Industries	692'571	29%	117'463	-1%	Anonyme	-	638'400		93%
	Dätwyler	718'765	-11%	70'680	4%	Anonyme	-		168'000	NA
	Flughafen Zürich	513'323	-3%	74'375	-2%	Anonyme	-		128'100	-5%
	Forbo	1'062'830	13%	141'969	-8%	T. E. Schneider	Member & CEO	1'643'153		53%
	Implenia	670'899	18%	147'918	76%	C. Bubb	Member & CEO	1'114'448		16%
	Komax	390'988	-23%	74'729	-22%	Anonyme	-	735'950		-15%
	Panalpina	963'312	NA	521'714	NA	Anonyme	-		1'795'812	NA
	Phoenix Mecano	436'177	26%	62'568	-1%	B. Goldkamp	Member & CEO	565'426		-5%
	Zehnder	826'169	17%	51'291	-24%	Anonyme	-	995'641		13%

Annexe 6-E : Rémunérations moyennes 2005, par catégorie de personne 2005 Technologie & Télécommunications

Technologie & Télécommunications										
		Membres exécutifs et DG		Membres non exécutifs		Rémunération de la personne la mieux rémunérée du Conseil d'administration				
		Par personne	Var. 2004	Par personne	Var. 2004	Nom	Titre	Exéc.	Non exéc.	Var. 2004
SMI	Kudelski	1'856'937	23%	71'617	7%	Anonyme	-	8'850'416		20%
	Swisscom	993'376	13%	275'398	5%	M. Rauh	Chairman		592'023	-6%
SMIM	Logitech	1'828'800	7%	220'557	-2%	G. de Luca	Member & CEO	4'918'075		4%
	Micronas	1'080'000	-35%	360'000	28%	Anonyme	-		600'000	28%
	SEZ	1'334'453	-14%	106'000	-36%	Anonyme	-	2'295'227		3%
	Unaxis	2'092'781	99%	300'000	-1%	T. P. Limberger	Member & CEO	2'112'692		NA
Autres	Ascom	1'065'961	12%	118'737	19%	J. Anttila	Chairman		240'000	NA
	Huber+Suhner	550'813	24%	91'233	24%	Anonyme	-		201'000	47%
	Temenos	1'508'850	113%	74'627	81%	G. Koukis	Exec. Chairman	1'359'670		41%

Annexe 7-A : Composantes des rémunérations 2005, par catégorie de personnes Chimie & Pharma

Chimie & Pharma													
		Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale						Membres non exécutifs du Conseil d'administration					
		nb.	Par membre (CHF)	% en espèces	% en actions	% en options	% Autres	nb	Par membre (CHF)	% en espèces	% en actions	% en options	% Autres
SMI	Ciba SC	8	1'550'651	60%	40%	0%	0%	6	218'995	53%	47%	0%	0%
	Clariant	8	1'031'246	62%	4%	8%	25%	6	173'339	66%	34%	0%	0%
	Givaudan	7	1'317'062	58%	0%	32%	9%	6	214'440	65%	0%	30%	5%
	Lonza	6	880'364	85%	0%	10%	5%	5	434'945	25%	75%	0%	0%
	Nobel Biocare	5	1'233'530	40%	0%	52%	8%	6	101'123	38%	0%	62%	0%
	Novartis	7	10'074'530	14%	37%	46%	2%	11	526'168	82%	18%	0%	0%
	Roche	6	5'593'282	50%	18%	14%	18%	10	333'000	100%	0%	0%	0%
	Serono	10	3'217'562	66%	1%	29%	4%	6	445'230	24%	34%	42%	0%
	Syngenta	9	3'543'072	31%	42%	10%	17%	10	281'687	84%	4%	12%	0%
	Synthes	4	3'046'140	85%	15%	0%	0%	9	1'005'888	84%	16%	0%	0%
SMI	Actelion	10	1'120'136	57%	0%	43%	0%	7	218'281	75%	0%	25%	0%
	Phonak	5	950'120	83%	0%	17%	0%	6	217'917	44%	0%	56%	0%
	Straumann	9	557'250	70%	0%	25%	5%	6	169'750	52%	0%	48%	0%
	Tecan	7	328'143	100%	0%	0%	0%	6	94'167	100%	0%	0%	0%
Autres	Bachem	3	334'752	83%	2%	0%	15%	5	86'055	65%	25%	0%	10%
	Basilea	4	1'256'512	36%	0%	64%	0%	7	195'300	30%	0%	70%	0%
	Cytos	7	401'123	79%	0%	14%	7%	6	34'941	100%	0%	0%	0%
	Ems-Chemie	3	828'667	100%	0%	0%	0%	3	469'333	100%	0%	0%	0%
	Ypsomed	9	266'444	100%	0%	0%	0%	4	153'333	100%	0%	0%	0%

Annexe 7-B : Composantes des rémunérations 2005, par catégorie de personnes Biens & Services de consommation

Biens & Services de consommation													
		Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale					Membres non exécutifs du Conseil d'administration						
		nb.	Par membre (CHF)	% en espèces	% en actions	% en options	% en Autres	nb.	Par membre (CHF)	% en espèces	% en actions	% en options	% en Autres
SMI	Nestlé	12	3'375'687	48%	45%	7%	0%	11	422'577	52%	48%	0%	0%
	Richemont	16	3'939'712	71%	0%	29%	0%	10	146'736	82%	0%	0%	18%
	Swatch Group	23	1'016'341	80%	0%	20%	0%	7	121'519	100%	0%	0%	0%
SMIM	Charles Vögele	3	1'416'446	88%	0%	12%	0%	5	295'024	76%	0%	24%	0%
	Kuoni	9	953'484	76%	13%	0%	12%	7	305'286	51%	39%	0%	9%
	Lindt & Sprüngli	5	2'642'830	57%	15%	28%	0%	5	120'000	100%	0%	0%	0%
	PubliGroupe	8	807'277	90%	3%	0%	7%	8	209'731	70%	30%	0%	0%
	Valora	7	718'426	98%	2%	0%	0%	6	179'955	48%	52%	0%	0%
Autres	Affichage Holding	7	300'143	94%	6%	0%	0%	9	125'222	84%	16%	0%	0%
	Arbonia-Forster-Group	4	770'743	100%	0%	0%	0%	4	60'723	100%	0%	0%	0%
	Barry Callebaut	6	2'600'869	35%	65%	0%	0%	6	379'682	73%	27%	0%	0%
	Emmi	8	372'594	100%	0%	0%	0%	10	64'278	100%	0%	0%	0%
	Galenica	6	730'780	76%	18%	0%	6%	8	90'219	48%	52%	0%	0%
	Hiestand	4	1'381'926	42%	58%	0%	0%	5	316'786	68%	32%	0%	0%
	Jelmoli	5	1'017'247	63%	20%	16%	2%	7	127'922	43%	0%	57%	0%
	Schulthess Group	3	481'227	77%	19%	4%	0%	4	57'318	52%	35%	13%	0%

Annexe 7-C : Composantes des rémunérations 2005, par catégorie de personnes Sociétés financières

Sociétés financières													
		Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale						Membres non exécutifs du Conseil d'administration					
		nb.	Par membre (CHF)	% en esp.	% en act.	% en opt.	% en Aut.	nb.	Par membre (CHF)	% en esp.	% en act.	% en opt.	% en Aut.
SMI	Bâloise (*)	6	1'379'679	75%	25%	0%	0%	9	151'111	100%	0%	0%	0%
	Credit Suisse Group (*)	7	32'137'266	24%	76%	0%	1%	11	783'636	46%	51%	0%	3%
	Julius Bär (*)	8	3'773'624	55%	42%	3%	0%	6	211'338	28%	72%	NA	0%
	Swiss Life	5	1'771'190	86%	14%	0%	0%	9	187'046	81%	19%	0%	0%
	Swiss Re	17	4'865'705	50%	23%	11%	16%	10	626'044	47%	47%	6%	0%
	UBS	12	18'807'589	47%	42%	9%	2%	8	793'553	38%	62%	0%	0%
	Zurich Financial Services	10	4'897'690	54%	19%	15%	12%	9	395'338	100%	0%	0%	0%
SMIM	Converium	7	1'186'710	69%	16%	15%	0%	7	110'446	93%	7%	0%	0%
	Pargesa	6	1'483'333	100%	0%	0%	0%	14	310'843	100%	0%	0%	0%
	PSP Swiss Property	4	915'714	65%	24%	0%	11%	4	72'818	100%	0%	0%	0%
Autres	Allreal	4	500'000	90%	0%	0%	10%	5	80'000	100%	0%	0%	0%
	Bank Coop	4	483'558	90%	10%	0%	0%	12	47'590	93%	7%	0%	0%
	Bank Linth	4	391'294	100%	0%	0%	0%	7	53'250	100%	0%	0%	0%
	Bank Sarasin	7	2'544'046	NA	NA	0%	0%	7	256'627	100%	NA	0%	0%
	Banque Cantonale Vaudoise	7	1'077'843	75%	25%	0%	0%	7	297'669	81%	19%	0%	0%
	B. P. Ed. de Rothschild	8	1'082'000	100%	0%	0%	0%	11	48'545	100%	0%	0%	0%
	Berner Kantonalbank	4	769'584	87%	13%	0%	0%	10	192'056	69%	31%	0%	0%
	EFG International (*)	6	2'956'244	45%	0%	55%	0%	2	27'696	100%	0%	0%	0%
	Helvetia	6	843'112	85%	4%	0%	11%	7	152'033	84%	16%	0%	0%
	Liechtensteinische LB	5	708'393	66%	26%	0%	8%	7	161'429	100%	0%	0%	0%
	Luzerner Kantonalbank	5	787'450	66%	11%	5%	19%	9	82'372	93%	0%	0%	7%
	Mobimo	3	1'213'574	80%	0%	20%	0%	4	345'069	80%	0%	20%	0%
	Nationale Suisse	10	667'487	100%	0%	0%	0%	6	457'401	100%	0%	0%	0%
	St. Galler Kantonalbank	4	1'064'553	75%	17%	8%	0%	7	124'101	84%	16%	0%	0%
	Swiss Prime Site	NA	NA	NA	NA	NA	NA	8	72'529	48%	46%	0%	7%
	Valiant	7	680'073	69%	6%	25%	0%	10	125'958	53%	0%	47%	0%
	Vontobel	7	2'371'429	52%	28%	0%	20%	7	500'000	74%	26%	0%	0%
	VP Bank	5	760'000	92%	8%	0%	0%	7	141'571	78%	22%	0%	0%
	Züblin Immobilien	3	573'742	94%	0%	0%	6%	4	98'235	100%	0%	0%	0%
	Zuger Kantonalbank	3	616'667	100%	0%	0%	0%	7	73'571	100%	0%	0%	0%

(*) Les rémunérations des membres non exécutifs touchant plus de 5 fois la rémunération moyenne des autres membres non exécutifs du Conseil d'administration ont été incluses dans la rémunération des membres exécutifs et de la Direction générale (Bâloise, Credit Suisse Group, EFG International et Julius Bär).

Annexe 7-D : Composantes des rémunérations 2005, par catégorie de personnes Industries

Industries													
		Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale						Membres non exécutifs du Conseil d'administration					
		nb.	Par membre (CHF)	% en esp.	% en act.	% en opt.	% en Aut.	nb.	Par membre (CHF)	% en esp.	% en act.	% en opt.	% en Aut.
SMI	ABB	5	3'912'915	36%	37%	0%	28%	8	435'435	24%	76%	0%	0%
	Adecco	5	2'241'579	65%	4%	0%	31%	9	326'602	100%	0%	0%	0%
	Holcim	16	1'581'424	63%	22%	5%	10%	10	288'963	57%	36%	0%	7%
	SGS	25	743'502	71%	2%	27%	0%	7	270'527	79%	0%	20%	1%
SMIM	Geberit	4	1'067'961	89%	0%	11%	0%	5	200'200	0%	100%	0%	0%
	Georg Fischer	6	833'333	90%	10%	0%	0%	8	125'000	30%	70%	0%	0%
	Kaba	8	877'424	95%	0%	5%	0%	8	75'813	83%	0%	17%	0%
	Kühne + Nagel	7	1'864'542	74%	15%	9%	2%	10	76'328	100%	0%	0%	0%
	Rieter	4	994'749	67%	31%	3%	0%	6	154'367	45%	55%	0%	0%
	Saurer	4	940'452	66%	0%	0%	34%	6	246'503	39%	0%	0%	61%
	Schindler	12	1'888'094	86%	10%	4%	0%	6	160'000	100%	0%	0%	0%
	SIG	3	954'237	88%	12%	0%	0%	6	240'667	80%	20%	0%	0%
	Sika	10	718'815	87%	12%	0%	1%	8	378'286	89%	11%	0%	0%
	Sulzer	7	1'016'862	73%	0%	13%	14%	6	213'196	72%	0%	28%	0%
Autres	Belimo	6	542'000	100%	0%	0%	0%	4	115'000	100%	0%	0%	0%
	BKW FMB Energie	10	359'945	81%	11%	0%	8%	12	93'982	69%	31%	0%	0%
	Bobst	7	862'857	100%	0%	0%	0%	7	311'429	100%	0%	0%	0%
	Bucher Industries	8	692'571	73%	16%	11%	0%	6	117'463	8%	92%	0%	0%
	Dätwyler	6	718'765	100%	0%	0%	0%	8	70'680	100%	0%	0%	0%
	Flughafen Zürich	5	513'323	66%	28%	0%	5%	8	74'375	100%	0%	0%	0%
	Forbo	5	1'062'830	91%	0%	9%	0%	5	141'969	82%	18%	0%	0%
	Implenia	6	670'899	70%	30%	0%	0%	5	147'918	82%	18%	0%	0%
	Komax (*)	5	390'988	NA	0%	NA	NA	5	74'729	NA	0%	NA	NA
	Panalpina	4	963'312	86%	0%	14%	0%	7	521'714	58%	18%	25%	0%
	Phoenix Mecano	7	436'177	100%	0%	0%	0%	4	62'568	100%	0%	0%	0%
Zehnder	5	826'169	82%	18%	0%	0%	4	51'291	46%	54%	0%	0%	

(*) La société Komax n'a pas communiqué une décomposition précise des différentes composantes de la rémunération des instances dirigeantes.

Annexe 7-E : Composantes des rémunérations 2005, par catégorie de personnes Technologie & Télécommunications

Technologie & Télécommunications													
		Membres exécutifs du Conseil d'administration et membres de la Direction générale						Membres non exécutifs du Conseil d'administration					
		nb.	Par membre (CHF)	% en esp.	% en act.	% en opt.	% en Aut.	nb.	Par membre (CHF)	% en esp.	% en act.	% en opt.	% en Aut.
SMI	Kudelski	7	1'856'937	61%	39%	0%	0%	7	71'617	90%	0%	10%	0%
	Swisscom	10	993'376	77%	10%	0%	13%	9	275'398	67%	25%	0%	8%
SMIM	Logitech	8	1'828'800	40%	0%	60%	1%	6	220'557	35%	0%	65%	0%
	Micronas	10	1'080'000	86%	0%	14%	0%	5	360'000	40%	0%	60%	0%
	SEZ	4	1'334'453	72%	0%	0%	28%	3	106'000	100%	0%	0%	0%
	Unaxis	3	2'092'781	54%	34%	0%	12%	4	300'000	100%	0%	0%	0%
Autres	Ascom	5	1'065'961	82%	0%	18%	0%	6	118'737	100%	0%	0%	0%
	Huber+Suhner	8	550'813	84%	6%	0%	9%	7	91'233	50%	50%	0%	0%
	Temenos	11	1'508'850	37%	0%	61%	2%	3	74'627	100%	0%	0%	0%

Annexe 8 : Existence et indépendance des comités de rémunération

Société	Indice	Existence d'un comité	Degré d'indépendance du comité	Présence d'un membre exécutif dans le comité	Président du conseil dans le comité
ABB	SMI	oui	33%	non	non
Actelion	SMIM	oui	67%	non	oui
Adecco	SMI	oui	75%	non	non
Affichage Holding	-	oui	50%	non	non
Allreal	-	oui	0%	non	oui
Arbonia-Forster-Group	-	oui	50%	oui	oui
Ascom	-	oui	100%	non	non
Bachem	-	oui	33%	non	oui
Bâloise	SMI	oui	75%	non	non
Bank Coop	-	oui	0%	non	oui
Bank Linth	-	non	NR	NR	NR
Bank Sarasin	-	oui	33%	non	non
Banque Cantonale Vaudoise	-	oui	33%	non	oui
B. P. Ed. de Rothschild	-	non	NR	NR	NR
Barry Callebaut	-	oui	0%	non	oui
Basilea	-	oui	33%	non	oui
Belimo	-	oui	0%	non	oui
Berner Kantonalbank	-	oui	67%	non	oui
BKW FMB Energie	-	oui	0%	non	oui
Bobst	-	oui	50%	non	non
Bucher Industries	-	oui	0%	oui	oui
Charles Vögele	SMIM	oui	67%	non	oui
Ciba Specialty Chemicals	SMI	oui	100%	non	non
Clariant	SMI	oui	50%	non	oui
Converium	SMIM	oui	100%	non	oui
Credit Suisse Group	SMI	oui	75%	non	non
Cytos Biotechnology	-	oui	75%	oui	oui
Dätwyler	-	oui	0%	non	oui
EFG International	-	oui	0%	non	oui
Emmi	-	oui	0%	non	oui
Ems-Chemie	-	oui	100%	non	non
Flughafen Zürich	-	oui	33%	non	oui
Forbo	-	oui	67%	non	oui
Galenica	-	oui	67%	non	non
Geberit	SMIM	oui	67%	non	oui
Georg Fischer	SMIM	oui	67%	non	oui
Givaudan	SMI	oui	33%	non	oui
Helvetia	-	oui	0%	non	non
Hiestand	-	oui	50%	non	oui
Holcim	SMI	oui	25%	non	oui
Huber+Suhner	-	oui	50%	non	oui
Implenia	-	oui	50%	non	oui
Jelmoli	-	oui	33%	oui	non
Julius Bär	SMI	oui	67%	non	non
Kaba	SMIM	oui	67%	oui	oui
Komax	-	oui	100%	non	oui
Kudelski	SMI	oui	33%	non	non
Kühne + Nagel	SMIM	oui	25%	oui	oui
Kuoni	SMIM	oui	100%	non	non
Liechtensteinische LB	-	oui	33%	non	oui
Lindt & Sprüngli	SMIM	Comité du Président	0%	oui	oui
Logitech	SMIM	oui	100%	non	non
Lonza	SMI	oui	100%	non	oui
Luzerner Kantonalbank	-	Comité du Président	33%	non	oui
Micronas	SMIM	oui	50%	non	non
Mobimo	-	non	NR	NR	NR

Société	Indice	Existence d'un comité	Degré d'indépendance du comité	Présence d'un membre exécutif dans le comité	Président du conseil dans le comité
Nationale Suisse Assurances	-	non	NR	NR	NR
Nestlé	SMI	oui	75%	non	non
Nobel Biocare	SMI	oui	100%	non	oui
Novartis	SMI	oui	67%	non	non
OC Oerlikon Corporation	SMIM	oui	0%	oui	oui
Panalpina	-	oui	0%	non	oui
Pargesa	SMIM	oui	0%	non	non
Phoenix Mecano	-	non	NR	NR	NR
Phonak	SMIM	oui	67%	non	oui
PSP Swiss Property	SMIM	oui	50%	non	oui
PubliGroupe	SMIM	oui	50%	non	oui
Richemont	SMI	oui	0%	non	non
Rieter	SMIM	Tout le Conseil	43%	non	oui
Roche	SMI	oui	75%	non	non
Saurer	SMIM	non	NR	NR	NR
Schindler	SMIM	oui	50%	non	non
Schulthess Group	-	non	NR	NR	NR
Serono	SMI	oui	100%	non	non
SEZ	SMIM	non	NR	NR	NR
SGS	SMI	oui	0%	non	oui
SIG	SMIM	oui	100%	non	non
Sika	SMIM	oui	33%	non	non
St. Galler Kantonalbank	-	oui	33%	non	oui
Straumann	SMIM	oui	67%	non	non
Sulzer	SMIM	oui	67%	non	oui
Swatch Group	SMI	Tout le Conseil	13%	oui	oui
Swiss Life	SMI	Comité du Président	100%	non	oui
Swiss Prime Site	-	oui	33%	non	non
Swiss Re	SMI	oui	67%	non	non
Swisscom	SMI	non	NR	NR	NR
Syngenta	SMI	oui	100%	non	oui
Synthes	SMI	oui	75%	oui	oui
Tecan	SMIM	oui	100%	non	non
Temenos	-	oui	100%	non	non
UBS	SMI	oui	100%	non	non
Valiant	-	oui	100%	non	oui
Valora	SMIM	oui	100%	non	oui
Vontobel	-	oui	33%	non	oui
VP Bank	-	Comité du Président	0%	non	oui
Ypsomed	-	non	NR	NR	NR
Zehnder Group	-	oui	33%	non	non
Züblin Immobilien	-	oui	33%	non	non
Zuger Kantonalbank	-	oui	0%	non	oui
Zurich Financial Services	SMI	oui	100%	non	oui

NR : « not relevant » car pas de comité.

Annexe 9 : Méthodologie et hypothèses pour le calcul des rémunérations

A) Univers

L'étude porte sur les 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse au 30 juin 2006, en termes de capitalisation boursière. Ethos n'a retenu que les sociétés dont il est possible d'acquérir des titres cotés donnant des droits de vote à l'assemblée générale des actionnaires.

Afin de pouvoir distinguer les résultats entre les grandes et plus petites sociétés, l'univers a été décomposé en 3 groupes :

- 26 sociétés du SMI (Swiss Market Index)
- 26 sociétés du SMIM (Swiss Market Index Medium)
- 48 autres sociétés du SPI (Swiss Performance Index)

Pour certaines analyses, l'univers a été réparti dans 5 regroupements sectoriels. La classification choisie se base sur le premier niveau de l'Industry Classification Benchmark (ICB). Etant donné le faible nombre de sociétés appartenant aux différentes industries, Ethos a groupé les secteurs de la manière suivante :

- Chimie & Pharma (regroupement de « Matériaux de base » et « Santé »)
- Biens & Services de consommation (regroupement de « Biens de consommation » et « Services aux consommateurs »)
- Sociétés financières
- Industries (regroupement de « Industries » et « Services aux collectivités »)
- Technologie & Télécommunications (regroupement de « Technologie » et « Télécommunications »)

B) Source des données

Les informations de base pour le calcul des rémunérations ont été recueillies auprès de sources accessibles aux investisseurs et au public en général, par exemple les rapports annuels 2004 et 2005 des 100 sociétés analysées et les sites Internet, ainsi que par des contacts directs avec les sociétés.

C) Calcul de la valeur des actions

La Directive SWX sur la Corporate Governance (DCG) requiert des sociétés la publication du nombre d'actions octroyées (et non pas leur valeur). Lorsqu'une société a communiqué volontairement la valeur des actions octroyées, Ethos a repris cette valeur, sauf lorsqu'il s'agissait de la valeur fiscale des actions. Dans les autres cas, Ethos a calculé elle-même la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Lorsque la société ne publie pas la date d'attribution, Ethos a pris en compte la moyenne des cours de clôture de la période comptable étudiée. Ethos a uniquement considéré la valeur réelle (ou de marché) des actions, sans rabais relatif à la période de blocage.

D) Calcul de la valeur des options

La Directive SWX sur la Corporate Governance (DCG) requiert des sociétés la publication du nombre d'options octroyées (et non pas leur valeur). Toutefois, depuis 2005, la norme IFRS 2, à laquelle les sociétés cotées à la Bourse suisse sont soumises, impose la comptabilisation des options dans le compte de pertes et profits à leur valeur de marché à la date d'attribution. Les sociétés les plus transparentes fournissent la valeur réelle (ou de marché) des options attribuées, en précisant clairement la formule et les paramètres de calcul retenus. Lorsque les données relatives aux options ne sont pas disponibles, ou lorsque la valeur fournie par la société est bien inférieure à la valeur réelle, ou encore si la société analysée n'est pas soumise aux normes IFRS (banques, sociétés immobilières, sociétés d'investissements ou sociétés locales), Ethos a dû estimer la valeur des options à la date d'attribution à l'aide du modèle Black & Scholes en tenant compte des paramètres suivants :

Paramètres Black and Scholes :

- Volatilité annualisée du titre (exprimé en %)
- Taux d'intérêt hors risque sur la durée de vie attendue de l'option
- Durée de vie attendue de l'option (dépendant de la durée de blocage de l'option)
- Cours de l'action (sous-jacent) à la date d'attribution
- Prix d'exercice de l'option
- Taux de rendement du dividende (en % du cours de l'action).

Pour une large majorité de sociétés attribuant des options, le prix d'exercice de l'option octroyée correspond au cours de l'action à la date d'attribution. Ainsi, la valeur de l'option représente l'espérance de hausse du sous-jacent durant la durée de vie de l'option.

E) Hypothèses spéciales

Etant donné le niveau peu élevé de transparence de la plupart des sociétés, Ethos a été amenée à formuler certaines hypothèses quant à la valeur précise de certaines attributions. Cela est par exemple le cas de plans d'actions/options spécifiant une valeur cible d'attribution, qui peut être revue à la hausse ou à la baisse en fonction de la réussite de conditions de performance sur plusieurs années. Dans un tel cas, les bénéficiaires peuvent finalement soit ne rien recevoir, ou recevoir plus que cette valeur cible à la fin de la période de performance.

D'autres cas particuliers sont ceux où les attributions initiales sont faites en termes « d'unités » qui se transformeront ultérieurement à un nombre multiple d'actions, en fonction de la réussite de conditions de performance (non spécifiées). Finalement, plusieurs autres cas de figure non standard ont nécessité un traitement spécial avec des hypothèses ad hoc.

Les sociétés pour lesquelles des hypothèses spéciales ont été effectuées sont les suivantes : ABB, Actelion, Bank Sarasin, BKW FMB Energie, Credit Suisse Group, Julius Bär, Komax, Novartis, Roche, SIG, Vontobel et Zurich Financial Services.

F) Taux de change

Certaines sociétés publient les rémunérations en Dollars US ou en Euros. Dans ces cas, Ethos a retenu les taux de change moyens suivants (conformément aux principes de comptabilisation des charges et selon les indications des sociétés dans les annexes aux comptes) :

Fin de période comptable	CHF / USD	CHF / EUR
31.12.04	1.24	1.54
30.03.05	1.22	1.54
31.12.05	1.24	1.54
30.03.06	1.27	1.55

G) Calcul des rémunérations moyennes par société

La rémunération moyenne par membre non exécutif du Conseil d'administration a été obtenue en divisant la rémunération globale (y compris l'évaluation des actions et/ou options) par le nombre de personnes rémunérées. Le même principe a été retenu pour les membres exécutifs du Conseil d'administration et de la Direction générale. Le nombre de personnes a été ajusté pour refléter la durée effective de présence (en mois).

H) Calcul des rémunérations moyennes par indice boursier ou par secteur économique

Au niveau agrégé, Ethos a déterminé la rémunération moyenne par indice et/ou par secteur en divisant la somme des rémunérations versées par toutes les sociétés appartenant au groupe considéré par le nombre total de personnes appartenant à ce groupe (équivalents plein temps).

I) Détermination des variations de rémunération

La variation de la rémunération moyenne par personne par société a été calculée en divisant la différence entre la rémunération moyenne par personne entre 2005 et 2004 par la rémunération moyenne par personne en 2004. Au niveau agrégé, la variation moyenne a été calculée en divisant la différence entre les rémunérations moyennes entre 2005 et 2004 par la rémunération moyenne 2004. Les moyennes ont été déterminées comme décrit aux points F et G ci-dessus.

J) Structure de la rémunération

Outre les espèces, actions et options, Ethos a défini une composante intitulée « autres rémunérations ». Lorsque la société publie ces informations, cette catégorie peut notamment comprendre :

- la contribution de l'employeur à la caisse de prévoyance
- les prestations en nature
- tous les éléments ne pouvant être classés dans la rémunération en espèces, en actions ou en options (par exemple un rabais sur l'achat d'actions de la société).

K) Indépendance des membres du comité de rémunération

L'analyse de l'indépendance des membres du comité de rémunération a été réalisée conformément aux critères d'indépendance présentés par Ethos dans ses « lignes directrices de vote » disponibles sur www.ethosfund.ch.