



## ETUDE ETHOS

# Rémunérations 2010 des instances dirigeantes

Sociétés comprises dans les indices boursiers  
SMI et SMIM : 48 plus grandes sociétés  
cotées en Suisse

Juin 2011

**Ethos, Fondation suisse pour un développement durable**, a été créée en 1997 à Genève par deux caisses de pension et regroupe plus de 100 investisseurs institutionnels suisses, essentiellement des fonds de pension. Elle a pour but de favoriser l'investissement socialement responsable et de promouvoir un environnement socio-économique stable et prospère.

La Fondation Ethos est signataire des Principles for Responsible Investment (PRI) et est active au sein de différents groupements internationaux d'investisseurs, en particulier le Carbon Disclosure Project (CDP). En 2009, la Fondation Ethos a reçu l'Award de l'International Corporate Governance Network (ICGN) pour avoir contribué à améliorer de manière significative la gouvernance dans sa région.

La Fondation Ethos est propriétaire de la société **Ethos Services** qui assure l'ensemble des activités d'investissement et de conseil. Ethos Services est spécialisé dans le domaine de l'investissement socialement responsable et propose les services suivants :

- Fonds de placement et mandats discrétionnaires gérés avec une approche d'investissement socialement responsable dont les actifs s'élèvent à environ 2 milliards de francs suisses en collaboration avec plusieurs sociétés de gestion de premier plan
- Analyses d'assemblées générales d'actionnaires avec recommandations de vote et assistance administrative pour l'exercice des droits de vote : environ 150 analyses de sociétés suisses et 500 analyses de sociétés européennes, nord américaines, asiatiques et australiennes
- Programme de dialogue avec les sociétés cotées en Suisse mandaté par près de 70 fonds de pensions suisses

Ethos Services dispose de bureaux à Genève et à Zürich. Ethos Services est membre du réseau européen de consultants European Corporate Governance Services (ECGS) et de l'International Corporate Governance Network (ICGN). Ethos Services est actionnaire à raison de 20% de Proxinvest, consultant français spécialisé en gouvernance d'entreprise.

Davantage d'informations sont disponibles sur [www.ethosfund.ch](http://www.ethosfund.ch).

## Auteurs

Dr. Yola Biedermann, Head Corporate Governance  
Vincent Kaufmann, Senior Analyst  
Fanny Ebener, Analyst

## 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 2011

Toute reproduction intégrale ou partielle doit faire l'objet du consentement d'Ethos. Toute citation doit s'effectuer avec l'indication de la source. Photos : GettyImages, Keystone, Heiner H. Schmitt. Imprimé sur « RecyStar », 100% à base de vieux papiers sans azurant optique.

## Table des matières

Table des matières.....	3
Liste des tableaux .....	3
Résumé .....	5
1 Montants des rémunérations.....	7
2 Transparence des rémunérations.....	15
3 Structure des rémunérations .....	18
4 Compétences en matière de rémunération .....	27
Annexes.....	31

## Liste des tableaux

Tableau 1.1 :	Rémunération du président ou du membre du CA le mieux rémunéré sans fonctions opérationnelles
Tableau 1.2 :	Rémunération du CEO ou du membre de la DG le mieux rémunéré
Tableau 1.3 :	Montants totaux et variations des rémunérations 2010
Tableau 1.4 :	Moyennes et variations des rémunérations 2010
Tableau 1.5 :	Evolution des rémunérations de 2004 à 2010
Tableau 1.6 :	Dispersion des rémunérations individuelles des membres du CA en 2010
Tableau 1.7 :	Dispersion des rémunérations des membres de la DG en 2010
Tableau 1.8 :	Rémunération totale du CA et de la DG et bénéfice consolidé total
Tableau 1.9 :	Rémunération totale du CA et de la DG et capitalisation boursière
Tableau 2.1-2.8 :	Transparence en matière de rémunérations
Tableau 2.9 :	Méthode de valorisation des actions
Tableau 2.10 :	Méthode de valorisation des options
Tableau 3.1 :	Structure de la rémunération des membres du CA sans fonctions opérationnelles
Tableau 3.2 :	Attributions incompatibles avec les règles de bonne pratique en matière de rémunération des membres du CA sans fonctions opérationnelles
Tableau 3.3 :	Parts fixe et variable de la rémunération des membres de la DG
Tableau 3.4 :	Décomposition des différents éléments des rémunérations des membres de la DG
Tableau 3.5 :	Evolution des salaires de base des membres de la DG
Tableau 3.6 :	Décomposition de la rémunération variable de la DG
Tableau 3.7 :	Rémunération variable en % du salaire de base (ensemble de la DG)
Tableau 3.8 :	Plans à long terme de la DG avec ou sans critères de performance en actions ou options
Tableau 3.9 :	Contrats de travail des membres de la DG, hors changement de contrôle
Tableau 3.10 :	Contrats de travail des membres de la DG, en cas de changement de contrôle
Tableau 4.1 :	Vote consultatif du rapport ou du système de rémunération en Suisse
Tableau 4.2 :	Evolution du vote consultatif
Tableau 4.3 :	Evolution du taux d'opposition au vote consultatif
Tableau 4.4 :	Résultat du vote consultatif en 2011
Tableau 4.5 :	Conformité avec les principaux critères retenus par Ethos pour approuver le système de rémunération



## Résumé

Pour la sixième année consécutive, Ethos a procédé à une étude de la rémunération des instances dirigeantes des principales sociétés cotées à la bourse suisse. L'étude inclut les sociétés comprises dans les indices SMI et SMIM au 31 décembre 2010 (48 sociétés). L'analyse de la structure des rémunérations et des montants versés est présentée en deux groupes de sociétés, celles du secteur financier et celles des autres secteurs. Cette décomposition permet de tenir compte des particularités du secteur financier en matière de rémunérations.

L'étude est divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré aux montants des rémunérations. En l'occurrence, il s'agit des montants reçus par les membres du conseil d'administration et les membres de la direction générale, ainsi que leur variation par rapport à l'année précédente.

Le deuxième chapitre analyse l'évolution de la transparence, non seulement à la lumière des exigences du Code des obligations, mais également sous l'angle des recommandations de la Directive Corporate Governance (DCG) de la bourse suisse, ainsi que des règles internationales de bonne pratique.

Le troisième chapitre aborde la structure des rémunérations, en décomposant les montants en rémunération fixe, bonus annuel et plans de participation, de même qu'en espèces, actions et options. Ce chapitre présente également des informations complémentaires, notamment la partie de la rémunération variable à long terme dont l'attribution définitive dépend de la réalisation d'objectifs de performance. On y trouve finalement une analyse de la durée des contrats de travail des membres de la direction générale.

Le quatrième chapitre présente les compétences des actionnaires en matière de fixation des rémunérations des instances dirigeantes.

## Principaux résultats

### Montants des rémunérations

En 2010, la rémunération totale des membres du conseil d'administration (CA) et de la direction générale (DG) des 48 sociétés analysées comprises dans les indices SMI et SMIM a augmenté de 2% à CHF 1,29 milliards. Alors que la progression a été de 8% dans le secteur financier, elle est de -1% dans les autres secteurs.

Pour les différentes catégories de personnes, les rémunérations moyennes et leur variation par rapport à 2009 sont les suivantes :

- Présidents du CA sans fonctions opérationnelles :  
CHF 2'420'874 (+23%)
- Autres membres des CA :  
CHF 305'024 (-1%)
- Direction générale :  
CHF 3'068'992 (+0%)

### Transparence des rémunérations

On constate un sérieux manque d'uniformisation de l'évaluation des actions et/ou options, rendant les comparaisons difficiles sans une correction de valeur. Cela confirme la nécessité d'introduire des règles plus précises au niveau de la loi ou des autorités boursières. En revanche, la transparence s'améliore en ce qui concerne la description du bonus annuel. De manière générale, les sociétés restent cependant réticentes à être plus transparentes que le minimum exigé par la loi.

### Structure des rémunérations

La part variable des rémunérations de la direction générale reste très élevée, spécialement dans le secteur financier où elle atteint 76% pour les sociétés du SMI. La structure des rémunérations (partie fixe, bonus, plans de participation à long terme) s'est parfois complexifiée suite à l'introduction de plans à long terme avec conditions de performance. Cependant, la majeure partie des montants attribués ne dépend pas de la réussite d'objectifs futurs de performance.

### Compétences en matière de rémunération

En 2011, 56% des sociétés étudiées (27 sociétés) ont soumis leur rapport ou leur système de rémunération au vote consultatif des actionnaires (38% en 2010).



# 1 Montants des rémunérations

## En bref...

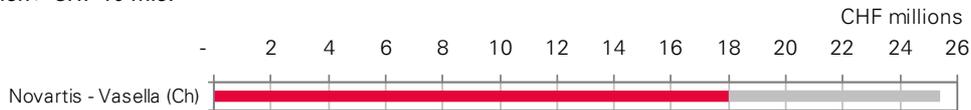
- En 2010, la rémunération totale des membres de la direction générale (DG) et du conseil d'administration (CA) a augmenté de 2%. C'est le secteur financier, avec une augmentation de 8% de la rémunération globale, qui contribue à cette hausse. En effet, dans les autres secteurs, la rémunération a baissé de 1% (tableau 1.3).
- En 2010, les rémunérations totales de l'ensemble des sociétés de l'univers ont retrouvé leurs niveaux de 2007, en particulier dans le secteur financier. Le montant total des rémunérations reste cependant en-deçà des niveaux record atteints en 2006 (tableau 1.5).
- Ce sont les présidents du CA des sociétés du SMI qui ont bénéficié de la hausse des rémunérations la plus marquée, confirmant la tendance observée ces dernières années. En effet, dans plusieurs grandes sociétés du SMI, le président est un ancien CEO qui conserve, durant les premières années de son mandat de président, des rémunérations proches de celles qu'il recevait en tant que CEO. Ainsi, parmi les 7 présidents les mieux rémunérés de l'univers (tableau 1.1), 6 sont d'anciens CEO alors qu'un est un ancien membre de la DG. C'est au sein de cette catégorie de personnes que la dispersion des rémunérations est non seulement la plus élevée, mais a également fortement augmenté au cours des 3 dernières années (tableau 1.6).
- Les autres membres du CA des sociétés du SMI reçoivent une rémunération moyenne de CHF 417'365 particulièrement élevée en comparaison internationale (tableau 1.4). La rémunération des administrateurs des sociétés financières du SMI est deux fois plus élevée que celle de leurs collègues des sociétés des autres secteurs. Il faut noter que la moyenne est influencée par quelques administrateurs particulièrement bien rémunérés. Dans l'ensemble, 75% des administrateurs du SMI reçoivent plus de CHF 200'000 et 25% plus de CHF 400'000 (tableau 1.6).
- La rémunération des membres de la DG des sociétés du SMI est généralement restée stable, à l'exception des CEO. Pour cette catégorie de personnes, la rémunération moyenne s'est située à CHF 7,33 millions, une baisse de près de 28% par rapport à 2009 (tableau 1.4) où la rémunération moyenne était influencée par certaines rémunérations très élevées. Ceci ne devrait toutefois pas occulter le fait que la rémunération médiane des CEO a parallèlement fortement augmenté, ce qui confirme une hausse générale des rémunérations, mais qui est plus équitablement répartie au sein de l'échantillon étudié (tableau 1.7).

## En conclusion...

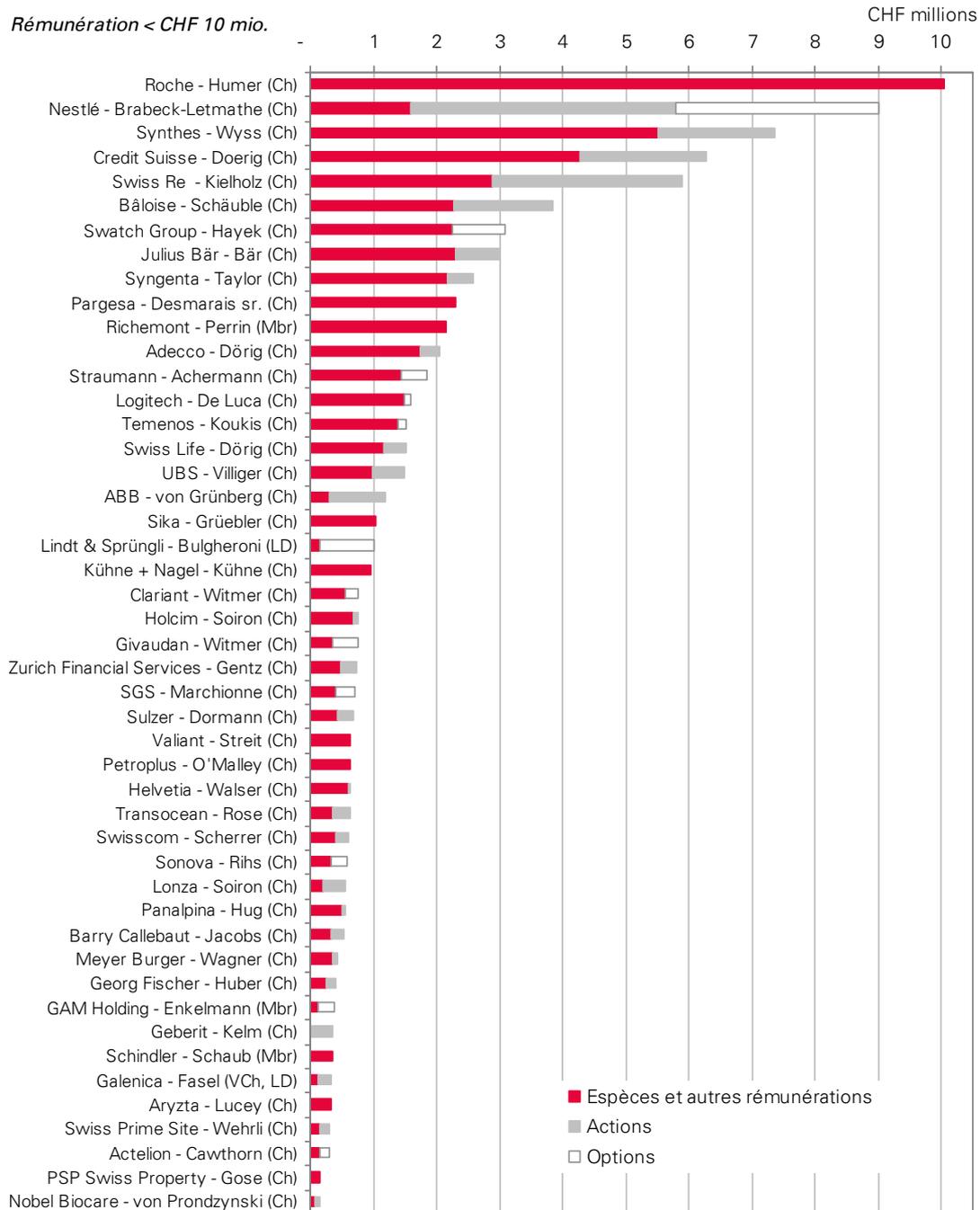
- Ethos considère que les rémunérations sont généralement élevées malgré certains freins mis en place pour éviter des excès notamment dans les grandes sociétés qui ont introduit le vote consultatif des rémunérations. Cela est particulièrement vrai pour les anciens CEO qui deviennent présidents du CA.
- La variation des rémunérations dans les secteurs autres que la finance est faible, alors que les résultats financiers réalisés sur la même période ont été volatiles. Cela remet en question la variabilité effective de la rémunération dite variable.
- Les écarts de rémunération entre les présidents du CA et les autres membres du conseil sont élevés. Dans 50% des sociétés, la rémunération du président dépasse de plus de 4 fois celle des autres membres du CA. Cela est également le cas entre les CEO et les autres membres de la DG. Dans la moitié des sociétés, la rémunération du CEO est plus du double de la rémunération moyenne des autres membres de la DG.

**Tableau 1.1 : Rémunération du président ou du membre du CA le mieux rémunéré sans fonctions opérationnelles**

*Rémunération > CHF 10 mio.*



*Rémunération < CHF 10 mio.*



Ch : Président du conseil d'administration, LD : Lead Director, Mbr : Membre

Tableau 1.2 : Rémunération du CEO ou du membre de la DG le mieux rémunéré

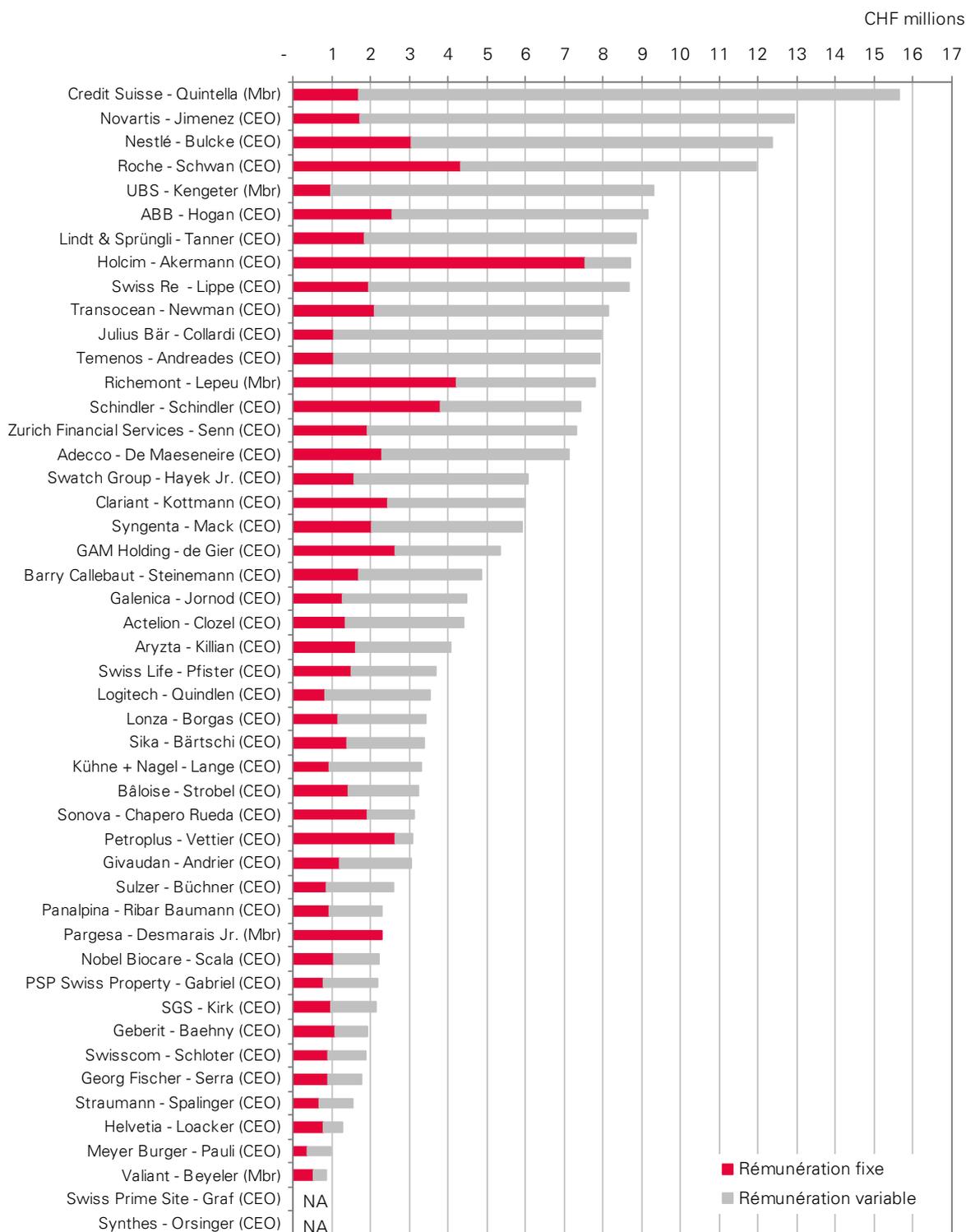


Tableau 1.3 : Montants totaux et variations des rémunérations 2010 (en CHF)\*

	Total			SMI			SMIM		
	NB	2010	Var.	NB	2010	Var.	NB	2010	Var.
Rémunération totale des membres du CA et de la DG	760	1'290'518'360	2%	388	937'620'790	1%	373	352'897'570	6%
Secteur financier	209	475'817'111	8%	108	403'190'082	7%	102	72'627'029	10%
Autres secteurs	551	814'701'249	-1%	280	534'430'708	-4%	271	280'270'541	5%

Tableau 1.4 : Moyennes et variations des rémunérations 2010 (en CHF)\*

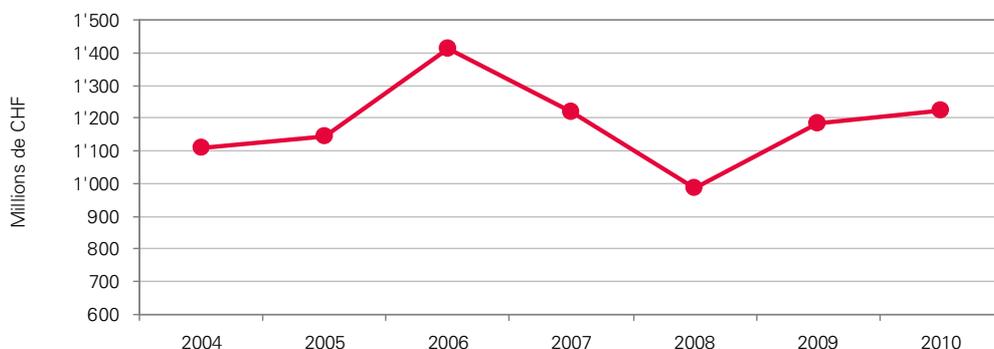
Membres du CA sans fonctions opérationnelles	Total			SMI			SMIM		
	NB	2010	Var.	NB	2010	Var.	NB	2010	Var.
<b>Chairman</b>									
<b>Moyenne</b>	43	2'420'874	23%	19	4'295'557	25%	24	936'750	14%
Secteur financier	12	2'233'193	12%	5	3'480'533	19%	7	1'342'236	0%
Autres secteurs	31	2'493'525	27%	14	4'586'638	27%	17	769'785	27%
<b>Autres membres du CA</b>									
<b>Moyenne</b>	368	305'024	-1%	180	417'365	-3%	188	197'616	7%
Secteur financier	111	378'208	-7%	51	643'698	-5%	61	158'020	2%
Autres secteurs	256	273'213	3%	129	328'898	-1%	127	216'590	10%
Membres de la DG	Total			SMI			SMIM		
	NB	2010	Var.	NB	2010	Var.	NB	2010	Var.
<b>Moyenne DG</b>	350	3'068'992	0%	189	4'138'309	-5%	161	1'817'981	8%
Secteur financier	86	4'742'989	2%	52	6'800'089	-7%	34	1'584'378	18%
Autres secteurs	264	2'525'545	-3%	137	3'127'248	-8%	127	1'879'982	5%
<b>CEO**</b>									
<b>Moyenne</b>	44	5'262'018	-14%	19	7'329'704	-28%	25	3'690'576	14%
Secteur financier	10	5'549'896	-8%	5	7'945'574	-34%	5	3'154'217	58%
Autres secteurs	34	5'177'348	-15%	14	7'109'751	-27%	20	3'824'666	6%
<b>Autres membres de la DG</b>									
<b>Moyenne</b>	306	2'753'680	4%	170	3'781'029	2%	136	1'474'532	5%
Secteur financier	76	4'636'513	4%	47	6'678'099	-2%	29	1'312'151	9%
Autres secteurs	230	2'133'951	2%	123	2'673'094	0%	107	1'518'096	4%

\* Les rémunérations n'incluent ni les indemnités de départ, ni les primes d'arrivée, ni la valeur réalisée au moyen des plans des années précédentes.

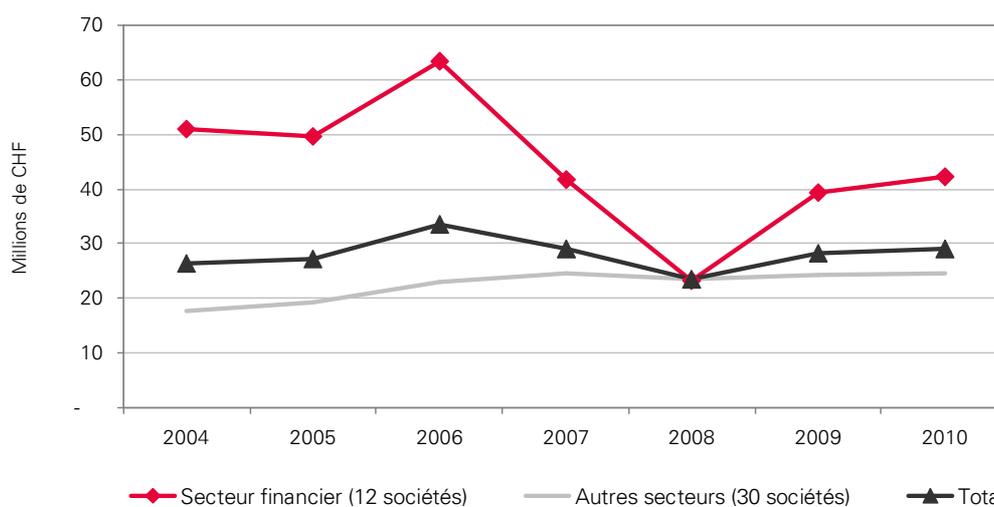
\*\* Sur les 48 sociétés analysées, une seule n'a pas encore publié les rémunérations 2010 à la date de publication de cette étude (Logitech). Les données de l'exercice précédent (clôture au 31.03.2010) sont incluses dans les moyennes ci-dessus. Dans les sociétés analysées, des informations existent pour 40 CEO et 4 Chairman/CEO (Galenica, GAM Holding, Lindt & Sprüngli et Schindler). Dans les 4 sociétés restantes, la rémunération du CEO n'était pas publiée (Swiss Prime Site et Synthes) ou n'était pas la plus élevée de la direction générale (Pargesa et Valiant).

Tableau 1.5 : Evolution des rémunérations de 2004 à 2010\*

Rémunération totale du CA et de la DG



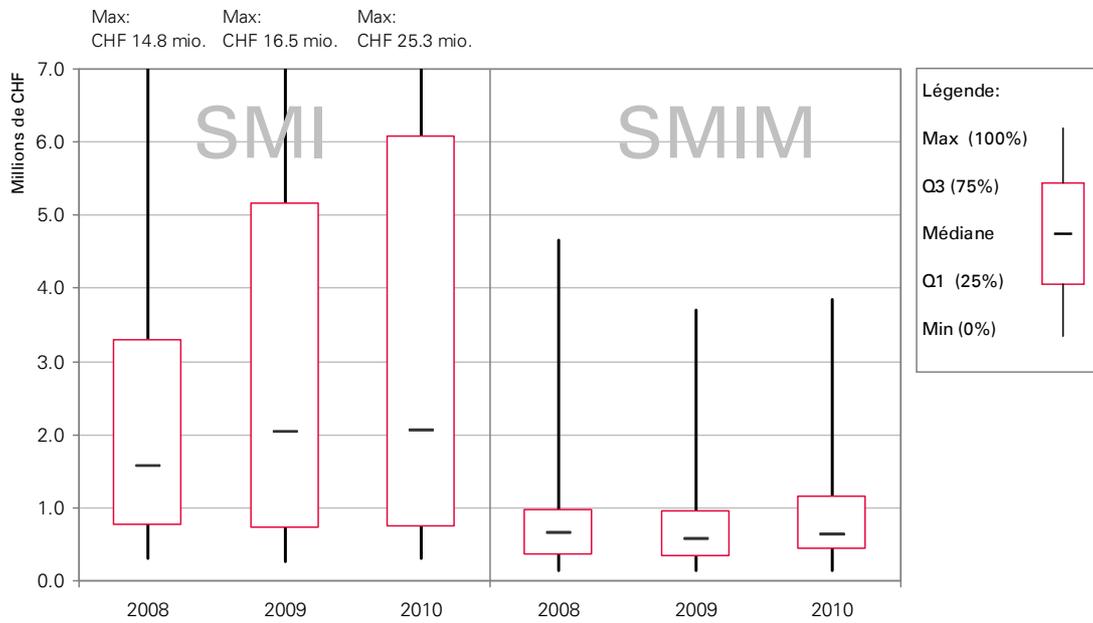
Rémunération agrégée moyenne par société (CA et DG)



\* 42 sociétés des indices SMI et SMIM pour lesquelles on dispose des données sur toute la période 2004-2010.

Tableau 1.6 : Dispersion des rémunérations individuelles des membres du CA en 2010

**Chairman**



**Autres membres du CA**

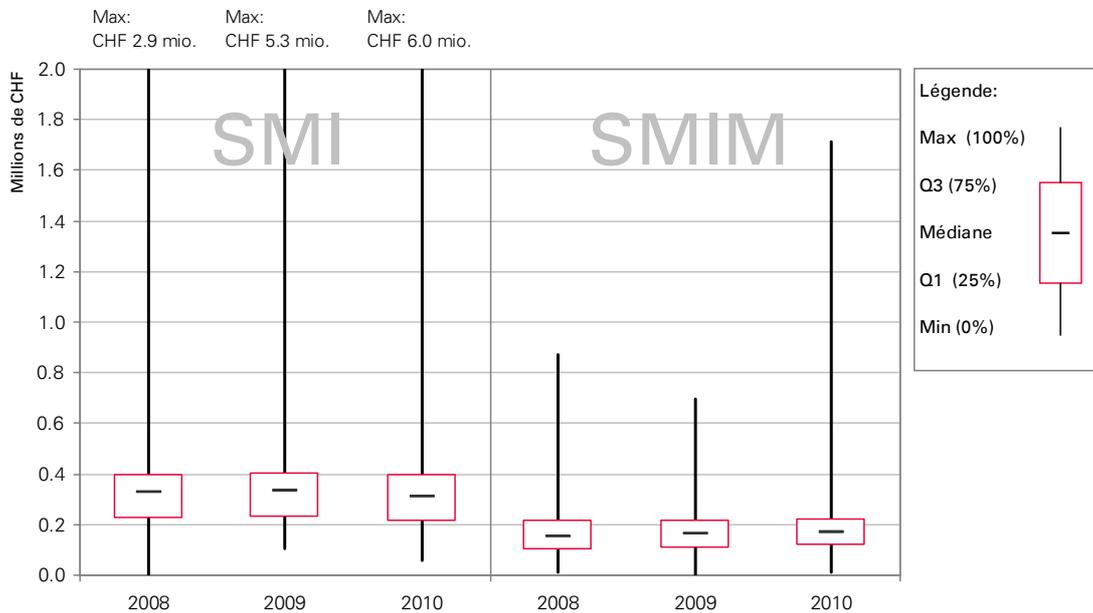
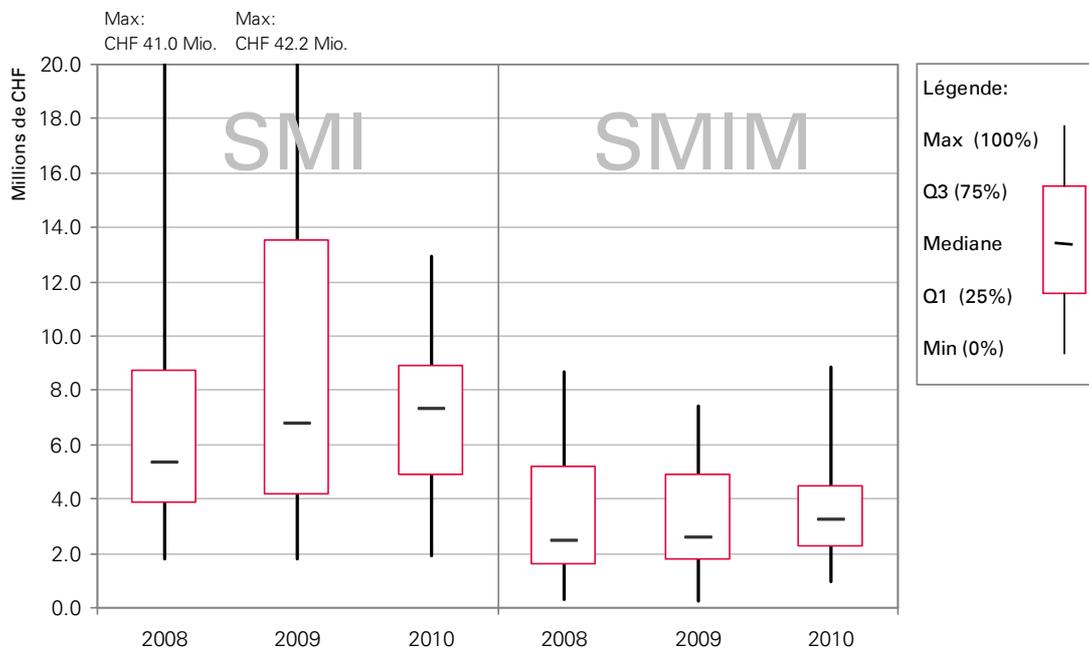


Tableau 1.7 : Dispersion des rémunérations des membres de la DG en 2010

CEO



Autres membres de la DG (rémunération moyenne)

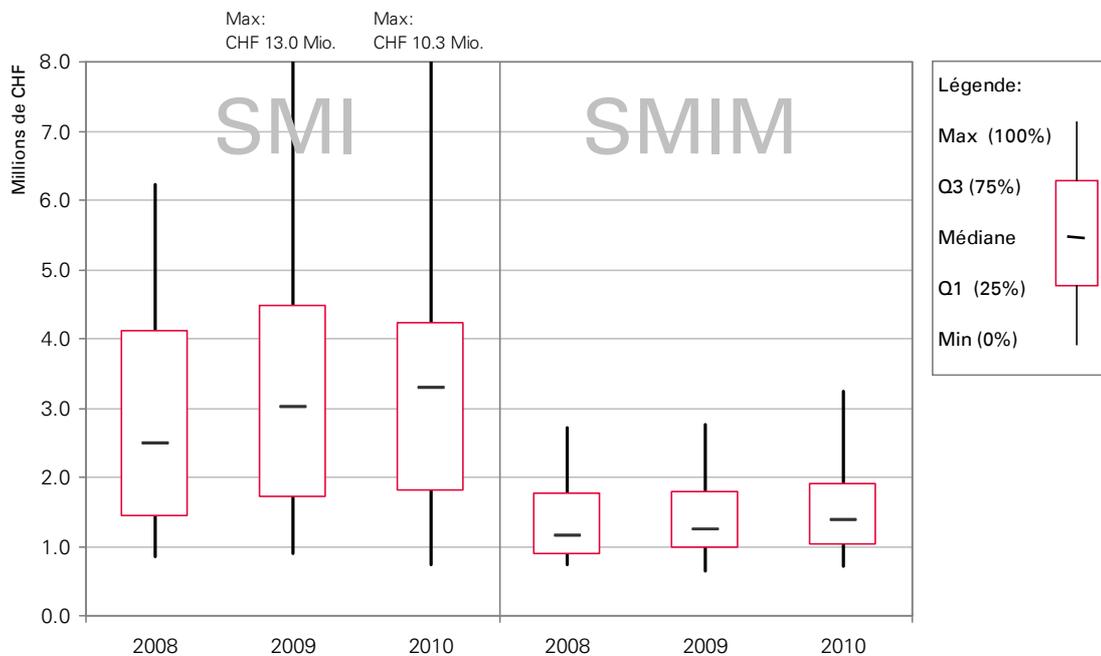
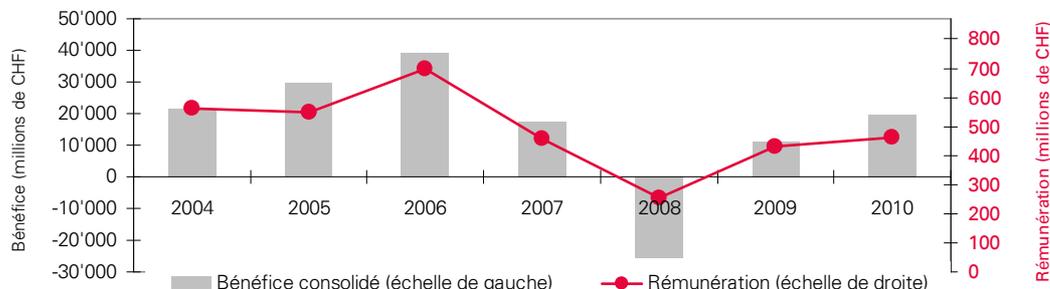


Tableau 1.8 : Rémunération totale du CA et de la DG et bénéfice consolidé total (en millions de CHF)

**Secteur financier (12 sociétés)**



**Autres secteurs (30 sociétés)**

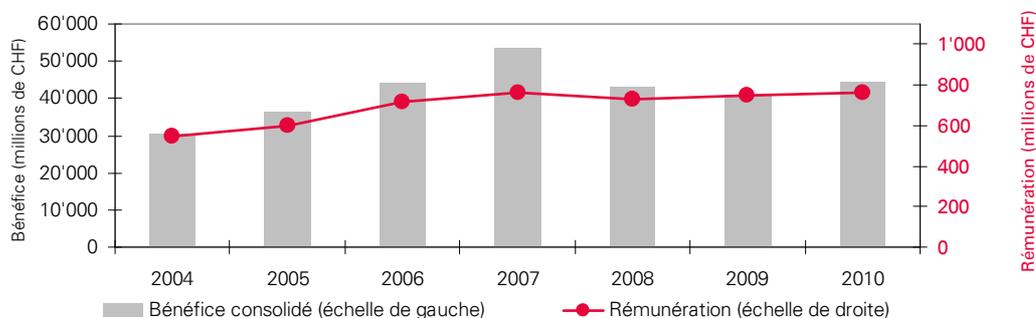
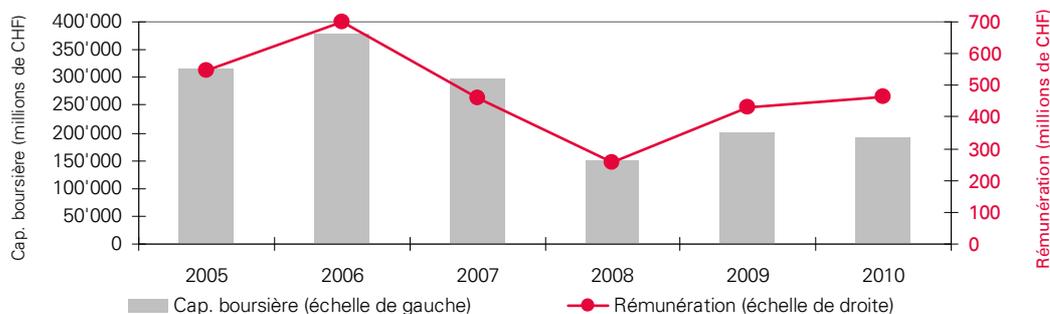
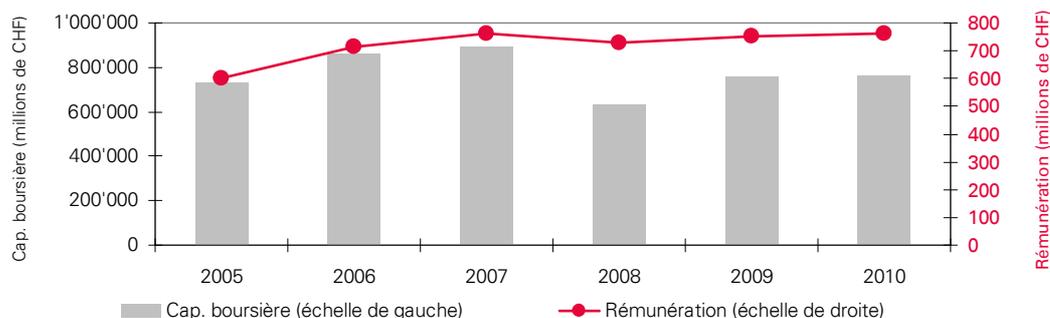


Tableau 1.9 : Rémunération totale du CA et de la DG et capitalisation boursière (en millions de CHF)

**Secteur financier (12 sociétés)**



**Autres secteurs (30 sociétés)**



## 2 Transparence des rémunérations

### En bref...

- Le niveau général de transparence des sociétés suisses en matière de description du système de rémunération s'améliore progressivement, en particulier pour les sociétés qui ont introduit le vote consultatif des rémunérations. On doit cependant noter que les progrès en matière de transparence sont néanmoins variables. Alors qu'ils sont visibles dans certains domaines (présentation séparée de tous les éléments de la rémunération de la DG, publication du groupe de référence pour comparer les rémunérations, publication du bonus maximal), ils sont quasi inexistant dans d'autres (rémunération des membres de la DG présentée individuellement). Les tableaux 2.1 à 2.8 en attestent clairement.
- La description narrative du système de rémunération varie également beaucoup entre sociétés. Si elle est relativement exhaustive dans certaines, elle reste lapidaire et dépourvue de contenu dans d'autres.
- Ethos constate un manque d'uniformisation dans la présentation et la valorisation des rémunérations différées en actions ou en options. En ce qui concerne les plans d'actions avec critères de performance, Ethos a recensé au moins six méthodes de valorisation différentes (tableau 2.9). Ceci a un impact négatif sur la comparabilité des rémunérations publiées par les sociétés.
- Ethos observe également de fortes divergences d'interprétation de l'article 663b<sup>bis</sup> de la loi suisse sur les sociétés (Code des obligations) qui demande la publication individuelle des rémunérations des membres du CA. Certaines sociétés publient l'ensemble des rémunérations versées aux membres du CA lorsque ces derniers reçoivent des rémunérations pour d'autres fonctions (exécutives par exemple). D'autres sociétés ne présentent que les rémunérations reçues pour les fonctions exercées dans le CA, en incluant les rémunérations pour d'éventuelles fonctions exécutives dans celles des membres de la DG qui ne sont pas présentées individuellement pour chaque membre. Cette démarche dissimule les rémunérations pour les fonctions exécutives qui sont substantiellement plus élevées que celles reçues pour siéger au CA.

### En conclusion...

- Ethos constate qu'en matière de rémunérations, l'autorégulation seule ne suffit pas pour atteindre un niveau de bonne pratique satisfaisant. Les progrès réalisés depuis presque dix ans ne permettent toujours pas aux investisseurs d'avoir une vue générale et comparable des systèmes de rémunération des sociétés cotées.
- La grande variété des méthodes de calcul des rémunérations constitue une entrave à leur comparabilité et est due à l'absence de directive claire sur la méthode qu'il faut retenir pour évaluer les actions et les options bloquées ou liées à la performance. Selon Ethos, il est important qu'une règle uniforme de calcul soit adoptée à l'instar d'autres pays et imposée à toutes les sociétés. Si la formulation d'une telle directive pourrait être du ressort de la bourse, son application devrait être obligatoire et soumise à des contrôles réguliers.

Tableau 2.1 : Présentation séparée de tous les éléments de la rémunération de la DG

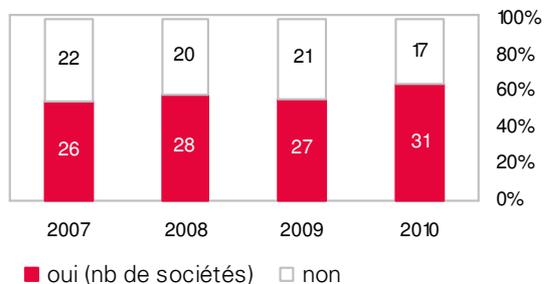


Tableau 2.2 : Rémunération individuelle des membres de la DG

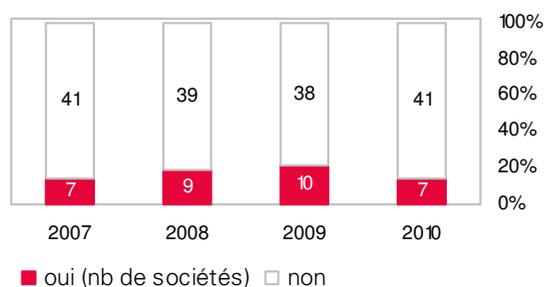


Tableau 2.3 : Publication du groupe de référence pour comparer les rémunérations

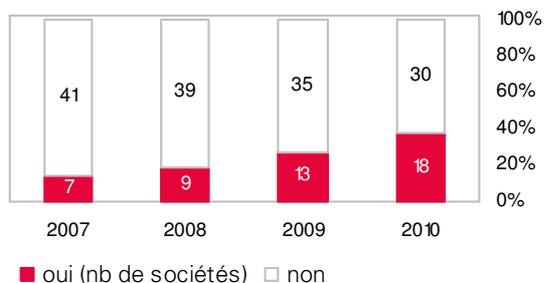


Tableau 2.4 : Respect de l'accrual principe

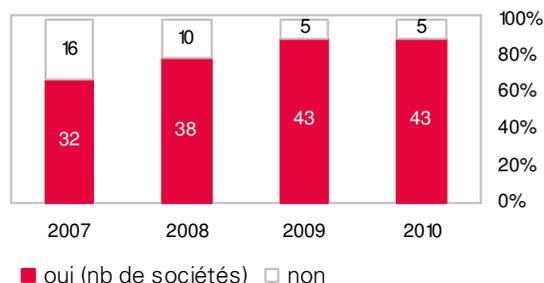


Tableau 2.5 : Publication du on target bonus, en % du salaire de base

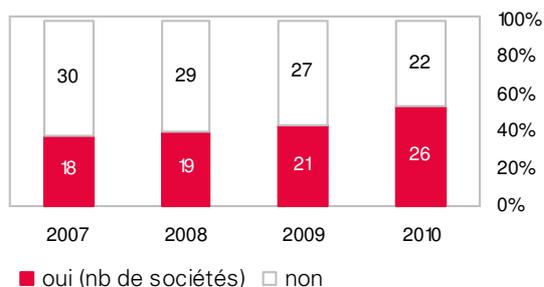


Tableau 2.6 : Publication du bonus maximal

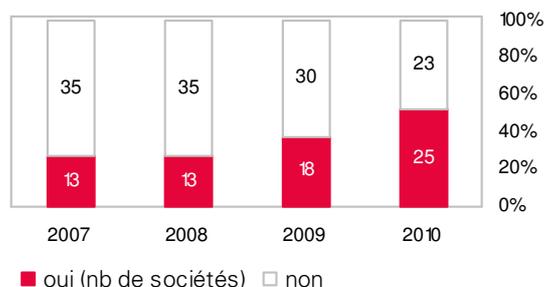


Tableau 2.7 : Publication des critères de performance

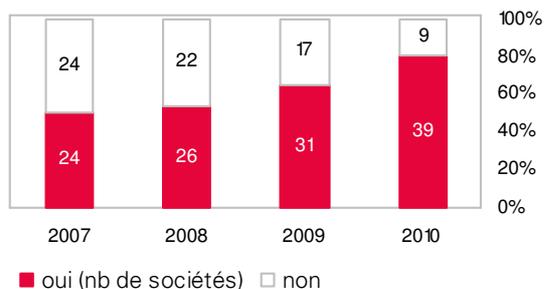


Tableau 2.8 : Publication de la pondération des différents critères de performance

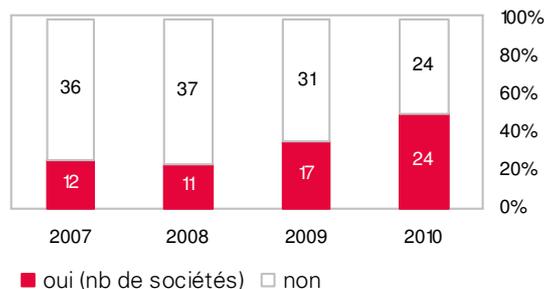


Tableau 2.9 : Méthode de valorisation des actions

Type d'attribution	Type de plan	Valorisation	Date de valorisation	Nbr. de sociétés*
Actions	Actions bloquées sans critères de performance	Valeur de marché	A l'attribution	17
			Répartition sur la période de blocage	0
			A la fin de la période de blocage	0
		Valeur fiscale ou avec "discount"	A l'attribution	16
			Répartition sur la période de blocage	0
			A la fin de la période de blocage	0
	Pas de valorisation	0		
	Actions avec critères de performance	Valeur de marché	A l'attribution	11
			Répartition sur la période de blocage	2
			A la fin de la période de blocage	2
		Valeur fiscale ou avec "discount"	A l'attribution	7
			Répartition sur la période de blocage	0
A la fin de la période de blocage			1	
Pas de valorisation	1			

Tableau 2.10 : Méthode de valorisation des options

Type d'attribution	Type de plan	Valorisation	Date de valorisation	Nbr. de sociétés*
Options	Options bloquées sans critère de performance	Valeur de marché	A l'attribution	13
			Répartition sur la période de blocage	1
			A la fin de la période de blocage	0
		Valeur fiscale ou avec "discount"	A l'attribution	5
			Répartition sur la période de blocage	0
			A la fin de la période de blocage	0
	Pas de valorisation	1		
	Options avec critères de performance	Valeur de marché	A l'attribution	2
			Répartition sur la période de blocage	2
			A la fin de la période de blocage	0
		Valeur fiscale ou avec "discount"	A l'attribution	0
			Répartition sur la période de blocage	0
A la fin de la période de blocage			0	
Pas de valorisation	1			

\* Une société peut simultanément opérer plusieurs plans de rémunération et donc être incluse dans plusieurs catégories.

## 3 Structure des rémunérations

### En bref...

#### Membres du conseil d'administration (CA)

- La structure des rémunérations des membres du CA sans fonctions opérationnelles a peu varié en 2010 par rapport aux années précédentes. Plus de la moitié de la rémunération est versée en espèces, soit 67% pour les présidents et 62% pour les autres administrateurs des sociétés du SMI (tableau 3.1) et, respectivement, 79% pour les présidents et 69% pour les autres administrateurs des sociétés du SMIM.
- Douze sociétés (dont quatre du SMI) octroient des options aux membres du CA, contre onze en 2009 et quatorze en 2008. Une telle pratique est incompatible avec les règles de bonne gouvernance qui demandent que le CA ne reçoive en aucun cas des options, ceci pour garantir son indépendance vis-à-vis de la DG.

#### Membres de la direction générale (DG)

- Les sociétés du secteur financier de l'indice SMI versent près de 78% de la rémunération de la DG sous forme variable, alors que pour les DG des autres sociétés de l'indice SMI 59% de la rémunération est variable (tableau 3.3).
- Le salaire de base médian des CEO des sociétés du SMI a continué d'augmenter en 2010 (+ 8,9%) passant de CHF 1,47 millions en 2009 à CHF 1,6 millions en 2010 (tableau 3.5). La tendance est particulièrement marquée dans les sociétés financières du SMI. La même tendance est à souligner pour la rémunération des autres membres de la DG des sociétés du SMI où le salaire de base médian a augmenté de CHF 730'000 à CHF 770'000 (5,5%).
- La nouvelle circulaire de la FINMA sur les systèmes de rémunération des établissements financiers a eu un impact dans les sociétés financières du SMI où 83% de la rémunération variable n'est pas payée immédiatement. En revanche, pour les sociétés financières du SMIM, dont la plupart ne sont pas soumises à ces exigences et dont la rémunération inclut une moindre part variable, environ la moitié de la rémunération variable n'est pas payée immédiatement (tableau 3.6).
- Dans les autres secteurs, la part de la rémunération variable qui n'est pas payée immédiatement représente 65% dans le SMI et 58% dans les sociétés du SMIM (tableau 3.6).

### En conclusion...

- 12 sociétés versent des options à certains des membres de leur CA. Comme l'ont démontré plusieurs cas récents, les options constituent un risque pour la réputation de la société et peuvent induire des comportements qui conduisent à une perte de confiance des parties prenantes. La volatilité et l'effet de levier inhérents aux options sont tels qu'une simple annonce peut avoir un effet important sur la valeur des options. La tentation peut donc devenir grande pour les administrateurs d'orienter leurs décisions en fonction des périodes d'exercice des options et non pas dans l'intérêt à long terme de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Ethos, à l'instar de nombreux autres investisseurs institutionnels et de plusieurs régulateurs, considère que l'attribution d'options aux membres du CA est incompatible avec leur rôle de supervision des activités du management.
- Dans le secteur financier, une plus grande partie de la rémunération variable de la DG a été différée. Cependant, la part de la rémunération variable qui dépend de la réalisation de conditions de performance mesurées sur plusieurs années reste faible. De manière générale, les rémunérations obtenues au moyen de plans avec critères de performance mesurés sur plusieurs années représentent une faible part de la rémunération variable (16% pour les sociétés du SMI et 25% pour les plus petites sociétés du SMIM).

- Dans les autres secteurs, Ethos note un manque de variabilité de la rémunération dite variable, ainsi qu'une partie trop importante de la rémunération variable versée au moyen de plans de rétention. Avec ces plans, les attributions ne dépendent pas de la performance de la société mesurée sur plusieurs années, mais uniquement du niveau hiérarchique du bénéficiaire et du maintien de son travail au sein de l'entreprise pendant une certaine période. Le but affiché de ces plans est de fidéliser les collaborateurs et les retenant dans l'entreprise. Cependant, en règle générale, on constate que ces plans n'ont aucune efficacité en termes de rétention étant donné qu'en pratique, les pertes éventuelles dues à un départ anticipé sont compensées par le nouvel employeur.

## A. Conseil d'administration (CA)

Tableau 3.1 : Structure de la rémunération des membres du CA sans fonctions opérationnelles

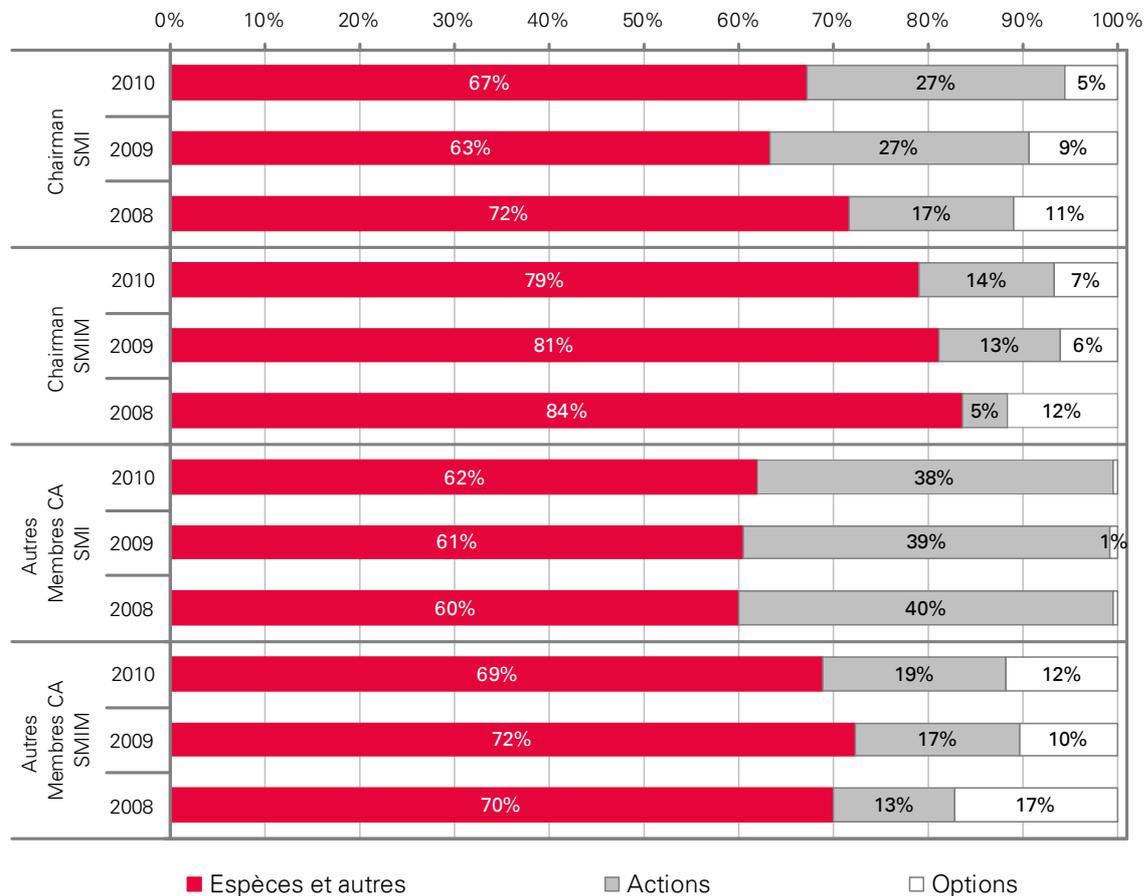


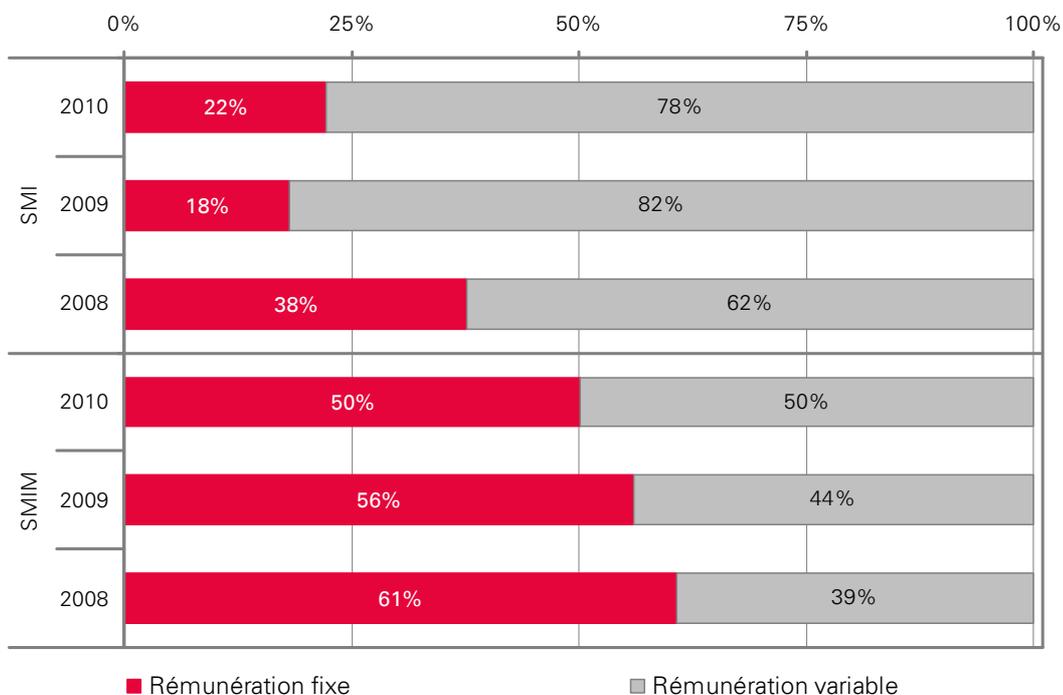
Tableau 3.2 : Attributions incompatibles avec les règles de bonne pratique en matière de rémunération des membres du CA sans fonctions opérationnelles

	2010			2009			2008		
	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM
<b>Nombre de sociétés</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>
Attribution d'un bonus annuel	16	7	9	16	8	8	18	8	10
• Dont uniquement au chairman	10	5	5	10	5	5	12	6	6
Attribution d'options	12	4	8	11	4	7	14	4	10
• Dont uniquement au chairman	7	3	4	6	3	3	4	3	1

## B. Direction générale (DG)

Tableau 3.3 : Parts fixe et variable de la rémunération des membres de la DG

### Secteur financier



### Autres secteurs

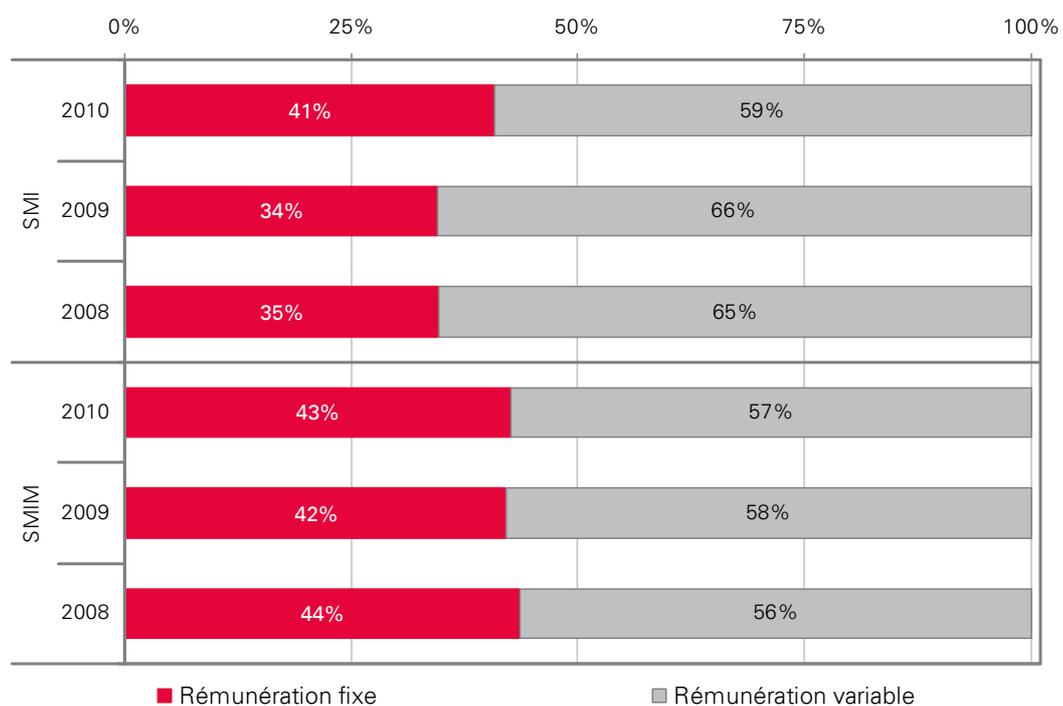
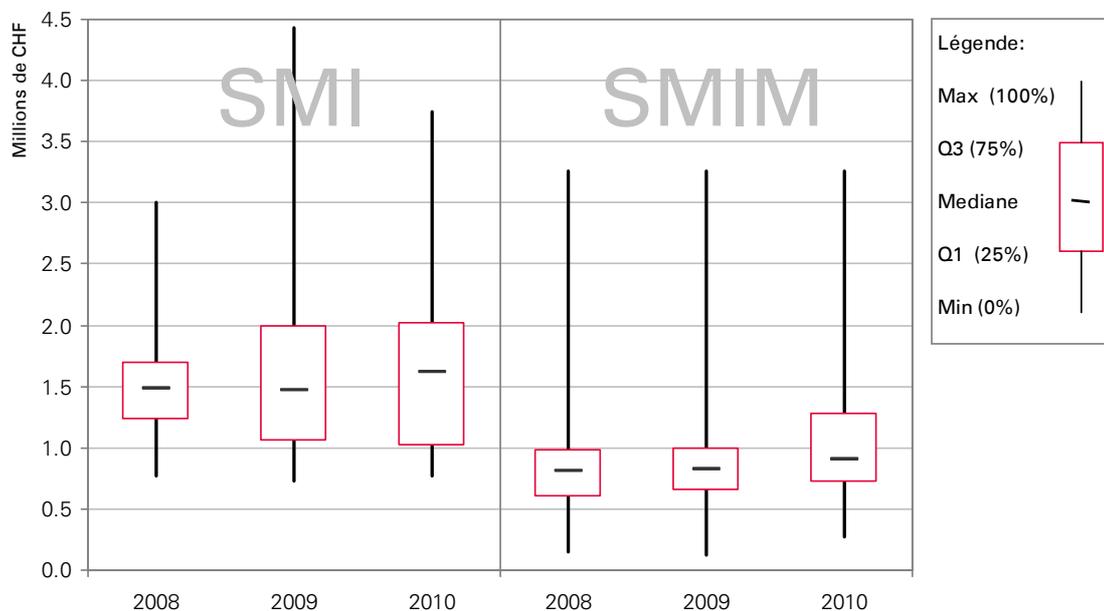


Tableau 3.4 : Décomposition des différents éléments des rémunérations des membres de la DG



Tableau 3.5 : Evolution des salaires de base des membres de la DG

CEO



Autres membres de la DG (salaire de base moyen)

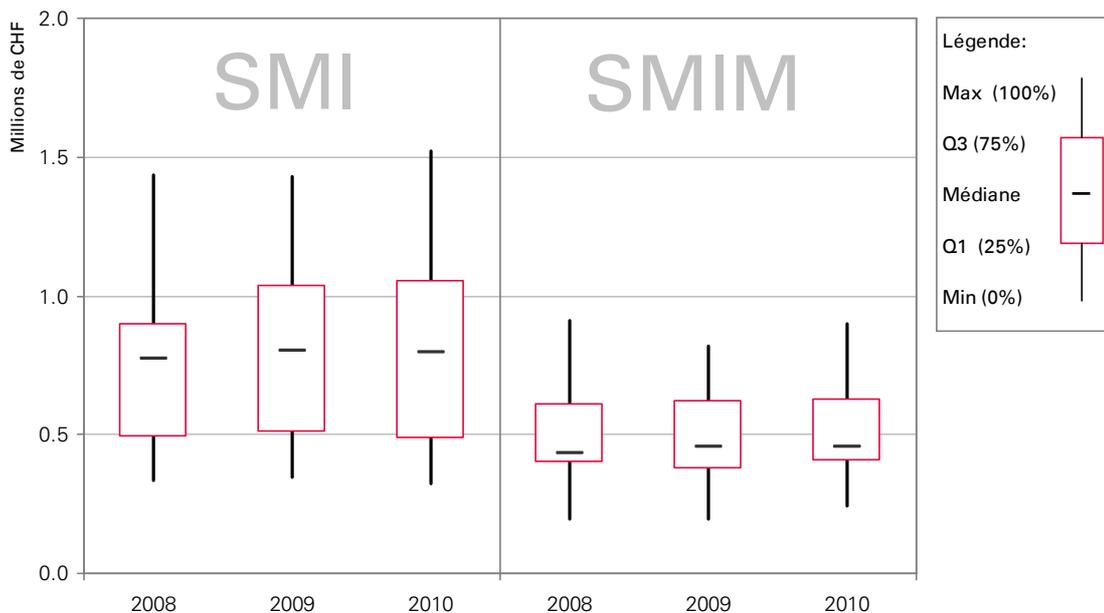


Tableau 3.6 : Décomposition de la rémunération variable de la DG

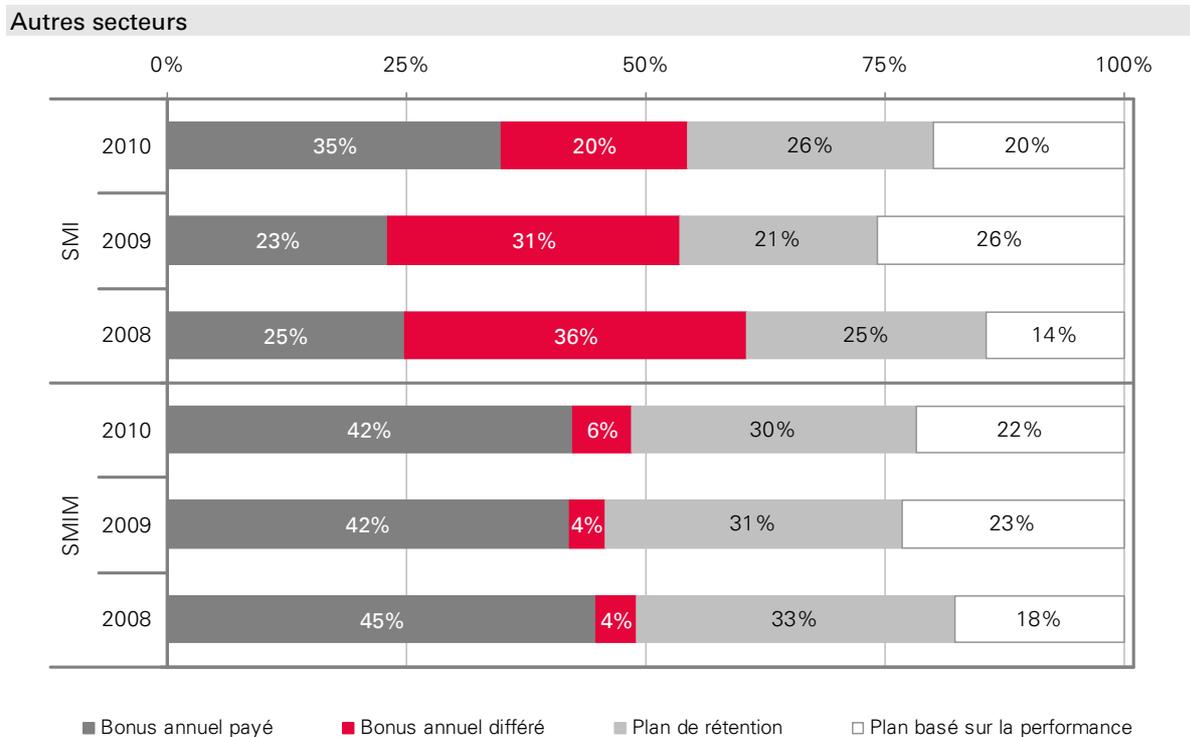
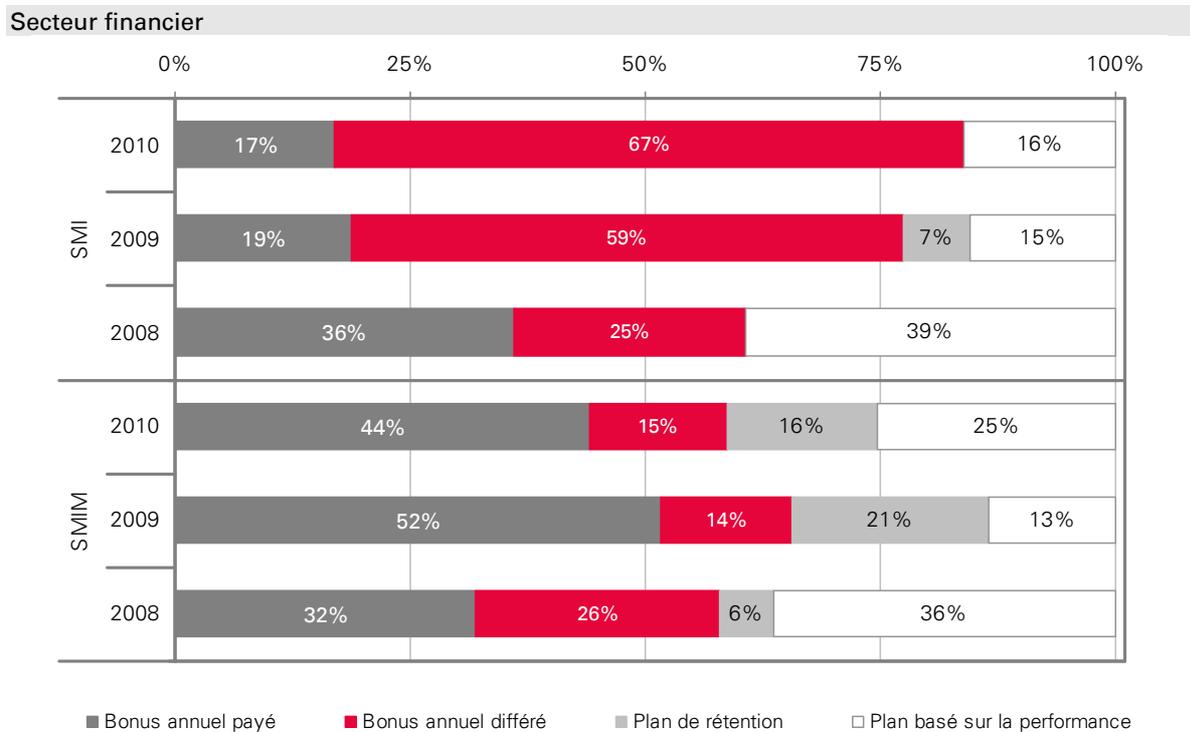
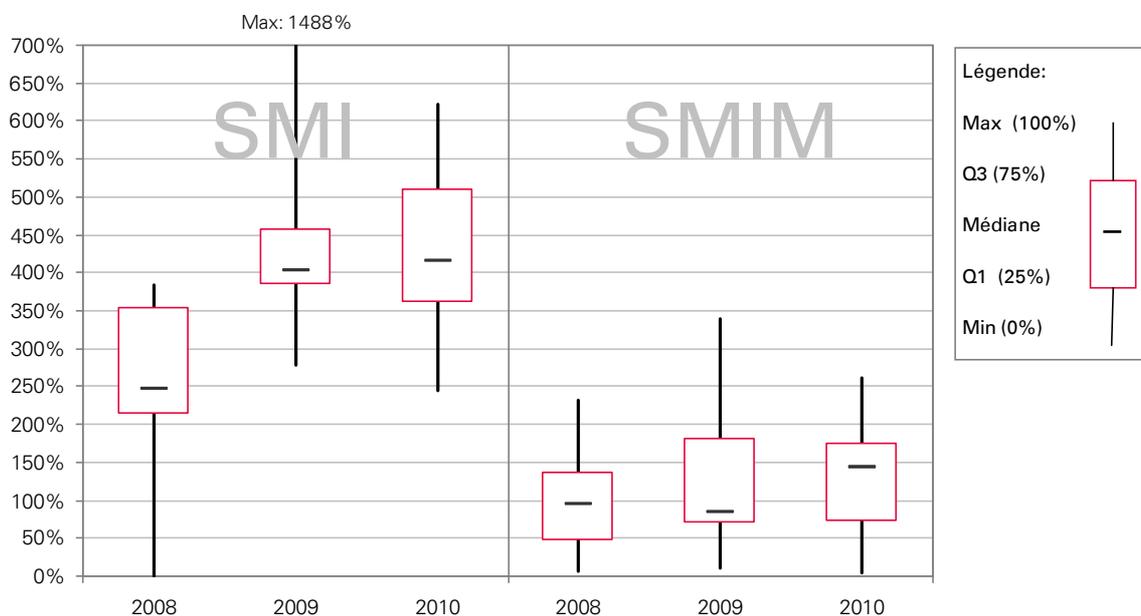


Tableau 3.7 : Rémunération variable en % du salaire de base (ensemble de la DG)

Secteur financier



Autres secteurs



**Tableau 3.8 : Plans à long terme de la DG avec ou sans critères de performance en actions ou options (nombre de sociétés)**

	2010			2009			2008		
	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM
<b>Sociétés avec plan(s) d'actions</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Sans critères de performance	9	3	6	11	5	6	9	5	4
Dont certains avec critères de performance	12	7	5	9	5	4	6	3	3
Tous avec critères de performance	12	5	7	12	5	7	12	5	7
<b>Sociétés avec plan(s) d'options</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
Sans critères de performance	20	8	12	23	9	14	25	10	15
Dont certains avec critères de performance	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tous avec critères de performance	5	3	2	4	3	1	4	3	1

**Tableau 3.9 : Contrats de travail des membres de la DG, hors changement de contrôle**

	2010			2009			2008		
	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM
<b>Nombre de sociétés</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>26</b>
Contrats de travail avec durée de résiliation inférieure à 12 mois	26	12	14	22	11	11	20	8	12
Contrats de travail avec durée de résiliation particulièrement longue (> 12 mois)	9	4	5	9	4	5	10	6	4
Pas de mention de la durée de résiliation des contrats de travail	13	4	9	17	5	12	16	6	10

**Tableau 3.10 : Contrats de travail des membres de la DG, en cas de changement de contrôle**

	2010			2009			2008		
	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM
<b>Nombre de sociétés</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>26</b>
Contrats de travail avec durée de résiliation inférieure à 12 mois	19	9	10	17	9	8	15	6	9
Contrats de travail avec durée de résiliation particulièrement longue (> 12 mois)	16	7	9	14	6	8	15	8	7
Pas de mention de la durée de résiliation des contrats de travail	13	4	9	17	5	12	16	6	10

## 4 Compétences en matière de rémunération

### En bref...

- En été 2010, Ethos a envoyé une lettre aux présidents des 30 sociétés de l'univers analysé qui n'avaient pas encore introduit de vote consultatif sur le système de rémunération pour leur demander qu'un tel vote soit mis en place à l'assemblée générale 2011. 9 sociétés supplémentaires ont décidé de suivre la proposition d'Ethos. Lors de la saison des assemblées générales 2011, 56% des sociétés comprises dans l'univers ont finalement proposé un vote consultatif du rapport ou du système de rémunération, contre 38% en 2010 et 22% en 2009 (tableau 4.1).
- Le vote consultatif du rapport des rémunérations est devenu en 2011 le thème le plus controversé en assemblée générale avec un taux d'opposition moyen de 16% contre 11,3% en 2010 (tableau 4.3). Bien que le résultat du vote ne soit pas contraignant, une forte contestation du rapport de rémunération incite les sociétés à ouvrir le dialogue et peut susciter des améliorations. Cela permet également aux sociétés de mesurer les opinions de leurs actionnaires et de réagir afin d'éviter l'introduction de règles plus contraignantes telles que celles actuellement discutées au parlement suisse.
- Sur les 27 votes consultatifs proposés par les sociétés, Ethos a recommandé d'en approuver 6 (tableau 4.4). Dans les autres cas, l'approbation n'était pas possible, car les systèmes de rémunération proposés contiennent plusieurs éléments incompatibles avec les lignes directrices de vote d'Ethos. Le tableau 4.5 présente les principaux critères retenus par Ethos pour analyser les rapports de rémunération sous l'angle de la transparence, ainsi que de la structure des rémunérations du CA et de la DG. Les tableaux montrent également les taux moyens de conformité des sociétés des indices SMI et SMIM avec les critères de bonne pratique déterminants pour le vote. Ainsi, le non-respect de l'accrual principe, le versement d'options aux membres du CA, l'absence de limitation de la rémunération variable de la DG et une rémunération variable de la DG supérieure à 66% de la rémunération totale vont conduire à un refus du rapport ou du système.

### En conclusion...

- L'augmentation du nombre de sociétés ayant introduit le vote consultatif est positive. Cependant, Ethos considère qu'encore trop de sociétés attendent pour agir que la loi leur impose certaines mesures. Cette attitude va à l'encontre du principe d'autorégulation qui exige beaucoup de discipline et de détermination.
- Parallèlement, il est nécessaire que les investisseurs assument à leur tour leurs responsabilités en exerçant systématiquement leurs droits de vote. A cet effet, ils doivent mettre en place des lignes directrices leur permettant de se prononcer sur les rapports de rémunération. Finalement, ils sont appelés à publier leurs principes et leurs positions de vote en toute transparence.

Tableau 4.1 : Vote consultatif du rapport ou du système de rémunération en Suisse

	Assemblées générales 2011			Assemblées générales 2010			Assemblées générales 2009		
	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM	Total	SMI	SMIM
Nombre de sociétés	48	20	28	48	20	28	48	20	28
Vote consultatif du rapport de rémunération	24	13	11	15	11	4	8	5	3
Vote consultatif du système de rémunération	3	2	1	3	2	1	2	1	1
Total en pourcent	56%	75%	43%	38%	65%	18%	21%	30%	14%

Tableau 4.2 : Evolution du vote consultatif

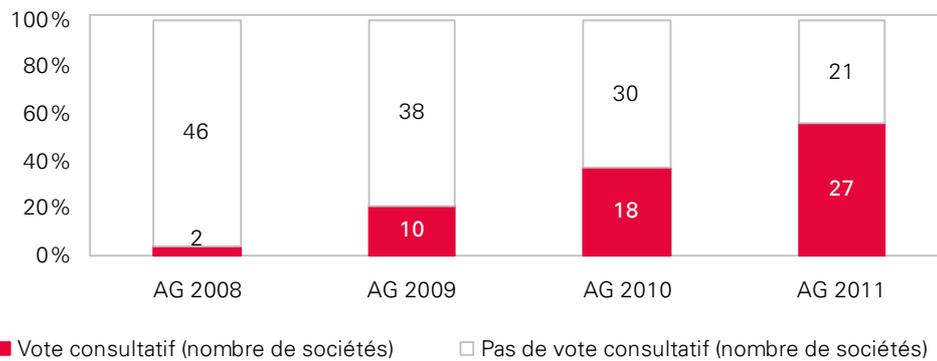


Tableau 4.3 : Evolution du taux d'opposition au vote consultatif

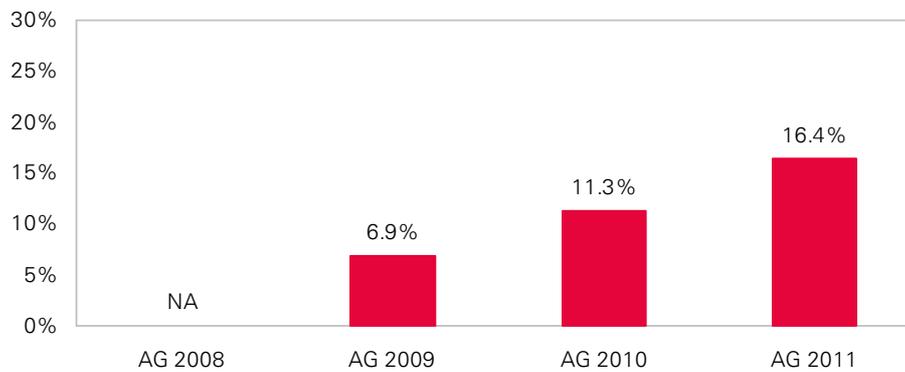


Tableau 4.4 : Résultat du vote consultatif en 2011

Company name	Vote du rapport ou du système de rémunération	Taux de participation à l'AG	Taux d'approbation	Recommandation de vote d'Ethos
ABB	✓	40.2%	88.7%	Contre
Adecco	✓	50.1%	93.1%	Contre
Credit Suisse	✓	55.9%	74.1%	Contre
Holcim	✓	50.5%	80.2%	Contre
Lonza	✓	35.9%	56.7%	Pour
Nestlé	✓	37.1%	91.8%	Contre
Novartis	✓	46.5%	61.0%	Contre
Roche	✓	89.4%	99.2%	Contre
SGS	✓	56.6%	81.1%	Contre
Swiss Re	✓	40.9%	76.5%	Contre
Swisscom	✓	70.9%	91.2%	Pour
Syngenta	✓	NA	NA	Contre
Transocean	✓	NA	76.5%	Contre
UBS	✓	39.7%	64.4%	Contre
Zurich FS	✓	33.1%	94.6%	Pour
<b>Total SMI</b>	<b>15</b>	<b>49.7%</b>	<b>80.7%</b>	<b>Pour: 3</b>
Clariant	✓	30.7%	83.1%	Contre
Galenica	✓	NA	NA	Contre
Geberit	✓	44.7%	93.9%	Contre
Givaudan	✓	41.6%	85.3%	Contre
Logitech	✓	NA	NA	Contre
Nobel Biocare	✓	32.2%	87.3%	Pour
Schindler	✓	NA	NA	Contre
Sonova	✓	NA	NA	Contre
Straumann	✓	61.9%	92.4%	Contre
Sulzer	✓	52.2%	90.8%	Contre
Swiss Life	✓	47.4%	94.0%	Pour
Valiant	✓	NA	NA	Pour
<b>Total SMIM</b>	<b>12</b>	<b>44.4%</b>	<b>89.5%</b>	<b>Pour: 3</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>47.9%</b>	<b>83.6%</b>	<b>Pour: 6</b>

**Tableau 4.5 : Conformité avec les principaux critères retenus par Ethos pour approuver le système de rémunération**

Principaux critères de vote d’Ethos	Pourcentage de sociétés conformes aux critères d’Ethos		
	Total	SMI	SMIM
<b>Transparence</b>			
Présentation séparée de chaque élément de la rémunération	65%	80%	54%
Accrual principe respecté	90%	85%	93%
Groupe de comparaison (peer group) publié	38%	60%	21%
Description adéquate du bonus annuel (publication des critères de performance, du poids des différents critères, du « on target » et maximum bonus en % du salaire de base)	44%	45%	43%
<b>Structure : CA</b>			
Le chairman ne reçoit pas de rémunération variable	67%	65%	68%
Le chairman ne reçoit pas d’options	75%	80%	71%
Les membres du CA ne reçoivent pas de rémunération variable	88%	90%	86%
Les membres du CA ne reçoivent pas d’options	90%	95%	86%
<b>Structure : DG</b>			
L’écart entre la rémunération du CEO et celle des autres membres de la DG est inférieur à 2 fois	45%	32%	56%
La rémunération variable du CEO ne dépasse pas 50% de sa rémunération totale	19%	15%	21%
La rémunération variable des autres membres ne dépasse pas 50% de leur rémunération totale	35%	25%	43%
Le bonus maximal est publié	52%	50%	54%
Au moins 50% de la rémunération variable du CEO est différée	71%	85%	61%
Au moins 50% de la rémunération variable des autres membres est différée	69%	85%	57%
Au moins 1/3 de la rémunération variable du CEO dépend de critères de performance mesurés sur plusieurs années	23%	30%	18%
Au moins 1/3 de la rémunération variable des autres membres de la DG dépend de critères de performance mesurés sur plusieurs années	15%	15%	14%

## Annexes

### Montants des rémunérations

Annexe 1 :	Rémunérations totales (CA et DG) .....	32
Annexe 2 :	Rémunérations en % du bénéfice, capitalisation boursière et nombre d'employés .....	33

### Structure des rémunérations

Annexe 3 :	Membres du CA sans fonctions opérationnelles (rémunérations 2010) .....	34
Annexe 4 :	Membres de la DG (rémunérations 2010).....	37
Annexe 5 :	Décomposition de la rémunération variable des membres de la DG .....	40

### Transparence des rémunérations

Annexe 6 :	Informations générales sur les rémunérations.....	43
Annexe 7 :	Informations sur le bonus annuel.....	44
Annexe 8 :	Informations sur les actions et les options .....	45
Annexe 9 :	Différence de valorisation des rémunérations 2010 (méthodologie d'évaluation Ethos vs. montant publié par les sociétés) et explication de la source de différence .....	46
Annexe 10 :	Contrats de travail des membres de la DG (2010) .....	48

### Compétences en matière de rémunération

Annexe 11 :	Compétences des actionnaires en matière de fixation des rémunérations en Suisse .....	49
Annexe 12 :	Compétences des actionnaires en matière de fixation des rémunérations dans les principales places financières.....	50

### Méthodologie

Annexe 13 :	Méthodologie et hypothèses pour le calcul des rémunérations .....	51
-------------	---	----

Annexe 1 : Rémunérations totales (CA et DG)

	Secteur Financier	Rémunération CA			Rémunération DG*			Rémunération totale (CA+DG)			
		Total 2010 en CHF	Var 09-10	Var. 08-09	Total 2010 en CHF	Var 09-10	Var. 08-09	Total 2010 en CHF	Var 09-10	Var. 08-09	
SMI	ABB	-	3'499'991	0%	0%	35'499'189	-9%	7%	38'999'180	-8%	6%
	Actelion	-	1'862'218	-4%	10%	17'481'682	9%	-10%	19'343'900	7%	-9%
	Adecco	-	5'050'491	5%	10%	31'254'451	71%	65%	36'304'942	57%	50%
	Credit Suisse	Oui	19'964'452	-10%	104%	160'340'033	8%	247%	180'304'485	5%	218%
	Holcim	-	2'895'380	-3%	-1%	36'694'338	35%	-10%	39'589'718	31%	-9%
	Julius Bär	Oui	4'723'634	2%	-21%	15'917'285	26%	47%	20'640'919	20%	20%
	Lonza	-	2'502'785	-7%	2%	9'604'711	-5%	-14%	12'107'496	-6%	-11%
	Nestlé	-	13'990'177	13%	-38%	53'874'362	18%	9%	67'864'539	17%	-6%
	Novartis	-	31'832'524	441%	-9%	50'195'758	-47%	2%	82'028'282	-18%	2%
	Richemont	-	3'863'304	-66%	-19%	52'505'349	7%	9%	56'368'653	-7%	3%
	Roche	-	14'535'493	-30%	12%	40'504'219	-31%	56%	55'039'712	-31%	42%
	SGS	-	1'948'125	0%	3%	3'620'791	-25%	-18%	5'568'916	-18%	-13%
	Swatch Group	-	3'571'057	23%	-2%	31'236'412	9%	-6%	34'807'469	10%	-6%
	Swiss Re	Oui	12'873'123	27%	-4%	40'310'035	-11%	15%	53'183'158	-4%	11%
	Swisscom	-	2'140'888	4%	-2%	10'675'000	-4%	-1%	12'815'888	-2%	-1%
	Syngenta	-	5'201'725	7%	0%	21'235'678	20%	-31%	26'437'403	17%	-26%
	Synthes	-	9'582'644	1%	15%	10'205'470	8%	38%	19'788'114	5%	25%
	Transocean	-	4'250'572	-9%	-12%	23'115'925	-31%	12%	27'366'497	-28%	8%
	UBS	Oui	8'839'959	14%	-20%	91'030'905	32%	656%	99'870'864	31%	309%
	Zurich FS	Oui	3'524'316	-4%	3%	45'666'340	-12%	-11%	49'190'656	-11%	-10%
<b>Total SMI</b>	<b>5</b>	<b>156'652'858</b>	<b>11%</b>	<b>0%</b>	<b>780'967'932</b>	<b>-1%</b>	<b>33%</b>	<b>937'620'790</b>	<b>1%</b>	<b>27%</b>	
SMIM	Aryzta	-	1'011'000	-13%	NA	10'665'000	-19%	NA	11'676'000	-18%	NA
	Bâloise	Oui	5'472'684	4%	185%	11'433'844	27%	-34%	16'906'528	18%	-8%
	Barry Callebaut	-	1'796'300	5%	-31%	14'444'400	-10%	1%	16'240'700	-9%	-3%
	Clariant	-	2'469'258	44%	-18%	15'727'061	29%	33%	18'196'319	31%	23%
	Galenica	-	1'224'156	10%	-4%	12'483'829	30%	-19%	13'707'985	28%	-18%
	GAM Holding	Oui	1'442'095	140%	NA	9'370'525	14%	NA	10'812'620	23%	NA
	Geberit	-	1'548'091	24%	-9%	5'901'591	7%	17%	7'449'682	10%	11%
	Georg Fischer	-	1'991'538	86%	-14%	5'884'140	16%	-10%	7'875'678	28%	-11%
	Givaudan	-	1'955'095	0%	3%	11'234'409	-5%	-2%	13'189'504	-5%	-2%
	Helvetia	Oui	1'993'990	0%	8%	7'234'761	6%	34%	9'228'751	5%	27%
	Kühne + Nagel	-	2'449'000	8%	-63%	15'449'667	6%	7%	17'898'667	6%	-14%
	Lindt & Sprüngli	-	1'581'640	31%	66%	15'178'230	20%	-11%	16'759'870	21%	-7%
	Logitech**	-	3'316'882	-5%	64%	10'700'856	-5%	37%	14'017'738	-5%	42%
	Meyer Burger	-	1'069'052	24%	-11%	3'079'654	47%	2%	4'148'706	40%	-2%
	Nobel Biocare	-	1'041'200	10%	-2%	11'337'888	20%	-1%	12'379'088	19%	-1%
	Panalpina	-	1'363'000	-26%	-18%	7'247'000	22%	-2%	8'610'000	11%	-6%
	Pargesa	Oui	3'603'894	0%	-18%	3'473'869	-24%	9%	7'077'763	-13%	-5%
	Petroplus	-	2'943'000	-12%	-2%	8'290'275	-38%	38%	11'233'275	-33%	28%
	PSP Swiss Property	Oui	564'000	18%	48%	4'696'157	-1%	9%	5'260'157	1%	12%
	Schindler	-	1'321'000	-7%	11%	32'246'773	6%	-12%	33'567'773	5%	-11%
	Sika	-	2'157'400	-3%	-2%	21'246'500	30%	31%	23'403'900	26%	26%
	Sonova	-	3'893'827	19%	94%	10'986'949	-29%	14%	14'880'776	-20%	23%
	Straumann	-	3'724'036	203%	110%	4'631'079	3%	12%	8'355'115	46%	24%
	Sulzer	-	1'905'128	9%	-52%	9'966'417	16%	-22%	11'871'545	15%	-29%
	Swiss Life	Oui	2'784'732	5%	46%	14'516'631	26%	-10%	17'301'363	22%	-3%
	Swiss Prime Site	Oui	1'172'847	17%	62%	-	NA	NA	1'172'847	17%	62%
	Temenos	-	1'859'797	68%	-29%	12'948'423	-10%	22%	14'808'220	-4%	16%
Valiant	Oui	1'988'000	-16%	40%	2'879'000	-16%	-19%	4'867'000	-16%	-2%	
<b>Total SMIM</b>	<b>8</b>	<b>59'642'642</b>	<b>13%</b>	<b>5%</b>	<b>293'254'928</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>352'897'570</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>216'295'500</b>	<b>12%</b>	<b>2%</b>	<b>1'074'222'860</b>	<b>0%</b>	<b>26%</b>	<b>1'290'518'360</b>	<b>2%</b>	<b>22%</b>	

\* Les montants n'incluent pas les indemnités de départ et d'arrivée ni les réalisations de valeur lors de l'exercice des options des bénéficiaires.

\*\* Les informations pour l'année fiscale 2010/11 avec clôture au 31 mars 2011 n'étaient pas disponibles pour cette société. Les rémunérations de l'année fiscale 2009/10 sont ici présentées.

**Annexe 2 : Rémunérations en % du bénéfice, capitalisation boursière et nombre d'employés**

	Secteur Financier	Rémunération en % du bénéfice consolidé			Capitalisation boursière au 31.12.2010**			Nb employés (équivalent temps plein)			
		2010	2009	2008	Million de CHF	Var. 09-10	Var. 08-09	31.12.2010***	Var. 09-10	Var. 08-09	
<b>SMI</b>	ABB	-	1.5%	1.4%	1.2%	48'065	4%	28%	116'500	0%	-3%
	Actelion	-	5.0%	5.8%	6.4%	6'626	-6%	-4%	2'441	8%	19%
	Adecco	-	6.2%	191.7%	2.0%	11'592	7%	59%	32'108	13%	-17%
	Credit Suisse	Oui	3.5%	2.5%	NR	44'681	-26%	88%	50'100	5%	0%
	Holcim	-	3.3%	2.1%	1.9%	23'109	-12%	66%	80'310	-1%	-6%
	Julius Bär	Oui	5.9%	4.4%	4.0%	9'050	20%	-11%	3'578	16%	3%
	Lonza	-	4.2%	7.9%	3.4%	3'966	3%	-22%	8'333	-1%	0%
	Nestlé	-	0.8%	0.6%	0.8%	189'709	4%	15%	281'000	1%	-2%
	Novartis	-	0.8%	1.1%	1.1%	144'937	-3%	7%	119'418	20%	3%
	Richemont*	-	3.9%	6.7%	3.5%	28'710	58%	71%	21'387	12%	-2%
	Roche	-	0.6%	1.0%	0.6%	117'563	-22%	7%	80'653	-1%	2%
	SGS	-	0.9%	1.2%	1.1%	12'273	16%	23%	60'321	6%	4%
	Swatch Group	-	3.2%	4.2%	4.0%	22'207	56%	77%	25'197	7%	-3%
	Swiss Re	Oui	5.9%	10.3%	NR	18'646	1%	4%	10'362	-2%	-9%
	Swisscom	-	0.7%	0.7%	0.8%	21'296	4%	13%	19'547	0%	-2%
	Syngenta	-	1.8%	1.5%	2.0%	25'873	-6%	42%	26'179	1%	7%
	Synthes	-	2.1%	2.1%	1.9%	14'994	-7%	1%	11'426	7%	8%
	Transocean	-	2.7%	1.1%	0.8%	21'472	NA	NA	18'050	-6%	-11%
	UBS	Oui	1.3%	NR	NR	58'803	3%	31%	64'617	-1%	-16%
	Zurich FS	Oui	1.4%	1.3%	1.8%	35'477	6%	3%	54'934	-3%	-6%
<b>Total SMI</b>	<b>5</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.8%</b>	<b>4.3%</b>	<b>859'051</b>	<b>0%</b>	<b>19%</b>	<b>1'086'461</b>	<b>3%</b>	<b>-3%</b>	
<b>SMIM</b>	Aryzta*	-	4.8%	22.7%	NA	3'670	17%	16%	9'350	0%	NA
	Bâloise	Oui	3.9%	3.4%	4.0%	4'550	6%	10%	8'797	8%	1%
	Barry Callebaut*	-	6.5%	7.9%	9.0%	4'004	19%	-5%	7'550	0%	3%
	Clariant	-	10.1%	NR	NR	4'359	55%	71%	16'176	-8%	-13%
	Galenica	-	6.0%	5.1%	6.2%	3'673	51%	9%	6'634	4%	50%
	GAM Holding	Oui	106.0%	0.2%	0.0%	3'192	23%	NA	1'052	3%	NA
	Geberit	-	1.8%	1.7%	1.3%	8'916	19%	54%	5'820	4%	-2%
	Georg Fischer	-	8.0%	NR	12.3%	2'163	102%	9%	12'908	3%	-13%
	Givaudan	-	3.9%	6.9%	12.7%	9'317	33%	16%	8'618	1%	-3%
	Helvetia	Oui	2.7%	2.7%	3.0%	3'111	12%	40%	4'923	9%	-2%
	Kühne + Nagel	-	3.0%	3.6%	3.3%	15'600	29%	49%	57'536	5%	2%
	Lindt & Sprüngli	-	6.9%	7.2%	5.7%	6'739	23%	13%	7'572	2%	-4%
	Logitech*	-	10.8%	21.4%	8.8%	3'411	-1%	10%	11'000	11%	57%
	Meyer Burger	-	4.2%	10.1%	8.6%	1'323	57%	132%	1'276	22%	67%
	Nobel Biocare	-	19.6%	6.5%	6.0%	2'182	-49%	62%	2'433	9%	-12%
	Panalpina	-	NR	74.5%	7.3%	3'013	83%	12%	14'876	10%	-8%
	Pargesa	Oui	1.5%	1.0%	NR	6'131	-12%	29%	NA	NA	NA
	Petroplus	-	NR	NR	NR	1'173	-29%	14%	2'575	-9%	-1%
	PSP Swiss Property	Oui	1.9%	2.3%	2.1%	3'440	27%	10%	78	3%	-3%
	Schindler	-	5.0%	5.1%	5.8%	5'376	39%	63%	43'010	2%	-7%
	Sika	-	7.5%	8.2%	5.5%	4'412	27%	79%	13'482	9%	-4%
	Sonova*	-	6.4%	8.6%	5.3%	7'981	-4%	94%	7'840	15%	28%
	Straumann	-	6.4%	3.9%	56.4%	3'355	-27%	58%	2'361	9%	-1%
	Sulzer	-	4.0%	3.8%	4.5%	4'882	76%	35%	13'740	13%	-4%
	Swiss Life	Oui	3.1%	5.1%	4.3%	4'337	2%	67%	7'483	-4%	-6%
	Swiss Prime Site	Oui	0.5%	0.5%	0.5%	3'792	17%	148%	602	-31%	NA
Temenos	-	23.1%	20.8%	18.9%	2'466	56%	92%	4'261	25%	14%	
Valiant	Oui	4.0%	3.9%	4.0%	2'069	-38%	1%	1'064	0%	14%	
<b>Total SMIM</b>	<b>8</b>	<b>5.1%</b>	<b>3.8%</b>	<b>6.2%</b>	<b>128'637</b>	<b>15%</b>	<b>42%</b>	<b>273'017</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>2.0%</b>	<b>2.1%</b>	<b>4.7%</b>	<b>987'689</b>	<b>2%</b>	<b>21%</b>	<b>1'359'478</b>	<b>3%</b>	<b>-2%</b>	

\* Sociétés dont la clôture des comptes ne correspond pas au 31 décembre.

\*\* Source : SIX Swiss Exchange à l'exception de Roche (rapport annuel 2010).

\*\*\* Sauf pour les sociétés qui ne clôturent pas leurs comptes au 31 décembre, auquel cas c'est la date de clôture qui fait foi.

**Annexe 3 : Membres du CA sans fonctions opérationnelles (rémunérations 2010)**

Société	Nom (Fonction)	Honoraires		Rémunération variable			Autres rémunérations		Total	Var 09-10
		Espèces	Actions	Espèces	Actions	Options	Pensions	Autres		
ABB	Total (8 pers.)	1'175'000	2'324'991	-	-	-	-	-	3'499'991	
	von Grünberg (Ch)	300'000	900'144	-	-	-	-	-	1'200'144	0%
	Moy. Autres membres	125'000	203'550	-	-	-	-	-	328'550	0%
Actelion	Total (9 pers.)	745'167	607'311	-	-	509'740	-	-	1'862'218	
	Cawthorn (Ch)	149'188	-	-	-	153'075	-	-	302'263	18%
	Moy. Autres membres	74'497	75'914	-	-	44'583	-	-	194'994	-19%
Adecco	Total (9 pers.)	4'319'937	300'000	-	-	-	NA	NA	5'050'491	
	Dörig (Ch)	1'500'000	300'000	-	-	-	NA	NA	2'046'088	0%
	Moy. Autres membres	367'818	-	-	-	-	NA	NA	391'879	-2%
Aryzta	Total (8 pers.)	1'011'000	-	-	-	-	-	-	1'011'000	
	Lucey (Ch)	323'000	-	-	-	-	-	-	323'000	0%
	Moy. Autres membres	98'286	-	-	-	-	-	-	98'286	5%
Bâloise	Total (9 pers.)	2'816'605	418'162	667'191	1'566'536	-	-	4'190	5'472'684	
	Schäuble (Ch)	1'600'020	-	667'191	1'566'536	-	-	4'190	3'837'937	4%
	Moy. Autres membres	162'211	55'755	-	-	-	-	-	217'966	-1%
Barry Callebaut	Total (6 pers.)	965'000	730'800	-	-	-	NA	NA	1'796'300	
	Jacobs (Ch)	325'000	208'800	-	-	-	-	-	533'800	11%
	Moy. Autres membres	128'000	104'400	-	-	-	NA	NA	252'500	-2%
Clariant	Total (7 pers.)	1'620'000	-	-	-	700'563	148'695	-	2'469'258	
	Witmer (Ch)	520'000	-	-	-	200'025	47'759	-	767'784	40%
	Moy. Autres membres	183'333	-	-	-	83'423	16'823	-	283'579	46%
Credit Suisse	Total (15 pers.)	7'050'000	1'850'430	5'467'500	5'327'641	-	-	268'881	19'964'452	
	Doerig (Ch)	2'250'000	-	2'000'000	2'000'034	-	-	24'000	6'274'034	-4%
	Moy. Autres membres	342'857	132'174	247'679	237'686	-	-	17'492	977'887	-13%
Galenica	Total (6 pers.)	180'000	942'128	-	102'028	-	-	-	1'224'156	
	Fasel (VCh, LD)	134'000	179'091	-	18'452	-	-	-	331'543	-3%
	Moy. Autres membres	8'625	143'069	-	15'670	-	-	-	167'365	9%
GAM Holding	Total (4 pers.)	401'000	-	-	-	1'041'095	-	-	1'442'095	
	Enkelmann (Mbr)	117'000	-	-	-	268'506	-	-	385'506	29%
	Moy. Autres membres	94'667	-	-	-	257'530	-	-	352'196	17%
Geberit	Total (7 pers.)	146'665	1'281'910	-	-	-	49'516	70'000	1'548'091	
	Kelm (Ch)	-	328'467	-	-	-	14'569	10'000	353'036	5%
	Moy. Autres membres	24'444	158'907	-	-	-	5'825	10'000	199'176	16%
Georg Fischer	Total (10 pers.)	994'000	825'538	-	-	-	-	172'000	1'991'538	
	Huber (Ch)	234'000	131'875	-	-	-	-	27'000	392'875	86%
	Moy. Autres membres	86'857	79'276	-	-	-	-	16'571	182'704	91%
Givaudan	Total (7 pers.)	920'000	324'091	-	-	711'004	-	-	1'955'095	
	Witmer (Ch)	350'000	-	-	-	406'288	-	-	756'288	1%
	Moy. Autres membres	99'130	56'364	-	-	52'994	-	-	208'488	-1%
Helvetia	Total (9 pers.)	1'777'000	-	-	216'990	-	-	-	1'993'990	
	Walser (Ch)	602'000	-	-	24'110	-	-	-	626'110	0%
	Moy. Autres membres	146'875	-	-	24'110	-	-	-	170'985	-8%
Holcim	Total (11 pers.)	1'790'647	846'658	-	-	-	112'012	146'063	2'895'380	
	Soiron (Ch)	595'680	79'999	-	-	-	32'394	50'023	758'096	0%
	Moy. Autres membres	123'575	79'282	-	-	-	8'234	9'932	221'022	0%
Julius Bär	Total (8 pers.)	2'165'000	1'085'470	1'000'000	300'018	-	NA	NA	4'723'634	
	Bär (Ch)	1'200'000	404'244	1'000'000	300'018	-	NA	NA	3'016'770	7%
	Moy. Autres membres	142'435	100'550	-	-	-	NA	NA	251'936	-8%
Kühne + Nagel	Total (10 pers.)	2'360'000	-	-	-	-	89'000	-	2'449'000	
	Kühne (Ch)	910'000	-	-	-	-	46'000	-	956'000	0%
	Moy. Autres membres	168'116	-	-	-	-	4'986	-	173'101	1%
Lindt & Sprüngli	Total (5 pers.)	725'000	-	-	-	856'640	-	-	1'581'640	
	Bulgheroni (LD)	145'000	-	-	-	856'640	-	-	1'001'640	44%
	Moy. Autres membres	145'000	-	-	-	-	-	-	145'000	6%
Logitech	Total (9 pers.)	1'342'466	926'675	916'070	-	119'382	6'818	5'472	3'316'882	
	De Luca (Ch)	555'500	-	916'070	-	119'382	6'818	5'472	1'603'242	0%
	Moy. Autres membres	98'371	115'834	-	-	-	-	-	214'205	0%
Lonza	Total (6 pers.)	851'811	1'650'974	-	-	-	-	-	2'502'785	
	Soiron (Ch)	204'145	356'382	-	-	-	-	-	560'527	0%
	Moy. Autres membres	129'533	258'918	-	-	-	-	-	388'452	5%
Meyer Burger	Total (6 pers.)	NA	230'800	NA	-	-	94'732	-	1'069'052	
	Wagner (Ch)	NA	72'125	NA	-	-	27'089	-	428'734	11%
	Moy. Autres membres	82'800	31'735	-	-	-	13'529	-	128'064	-26%
Nestlé	Total (13 pers.)	4'005'000	2'405'267	-	4'199'990	3'199'920	-	180'000	13'990'177	
	Brabeck-Letmathe (Ch)	1'600'000	-	-	4'199'990	3'199'920	-	-	8'999'910	12%
	Moy. Autres membres	200'417	200'439	-	-	-	-	15'000	415'856	-5%

Société	Nom (Fonction)	Honoraires		Rémunération variable			Autres rémunérations		Total	Var 09-10
		Espèces	Actions	Espèces	Actions	Options	Pensions	Autres		
Nobel Biocare	Total (8 pers.)	703'000	338'200	-	-	-	-	-	1'041'200	
	von Prondzynski (Ch)	88'000	53'400	-	-	-	-	-	141'400	NA
	Moy. Autres membres	84'828	39'283	-	-	-	-	-	124'110	7%
Novartis	Total (12 pers.)	8'731'237	8'483'949	-	-	-	438'033	14'179'305	31'832'524	
	Vasella (Ch)	3'666'674	7'333'328	-	-	-	189'260	14'179'305	25'368'567	NA
	Moy. Autres membres	460'415	104'602	-	-	-	22'616	-	587'632	23%
Panalpina	Total (5 pers.)	994'000	300'000	-	-	-	69'000	-	1'363'000	
	Hug (Ch)	454'000	50'000	-	-	-	46'000	-	550'000	-1%
	Moy. Autres membres	135'000	62'500	-	-	-	5'750	-	203'250	-6%
Pargesa	Total (16 pers.)	3'597'100	-	-	-	-	-	6'794	3'603'894	
	Desmarais sr. (Ch)	2'300'000	-	-	-	-	-	-	2'300'000	0%
	Moy. Autres membres	88'419	-	-	-	-	-	463	88'882	1%
Petroplus	Total (9 pers.)	2'849'500	-	-	-	-	NA	NA	2'943'000	
	O'Malley (Ch)	600'000	-	-	-	-	NA	NA	635'500	-33%
	Moy. Autres membres	281'188	-	-	-	-	NA	NA	288'438	-3%
PSP Swiss Property	Total (6 pers.)	564'000	-	-	-	-	-	-	564'000	
	Gose (Ch)	160'000	-	-	-	-	-	-	160'000	0%
	Moy. Autres membres	85'053	-	-	-	-	-	-	85'053	-6%
Richemont	Total (11 pers.)	3'863'304	-	-	-	-	-	-	3'863'304	
	Perrin (Mbr)	2'151'158	-	-	-	-	-	-	2'151'158	NA
	Moy. Autres membres	175'305	-	-	-	-	-	-	175'305	-58%
Roche	Total (13 pers.)	8'677'500	-	2'200'000	-	-	2'995'801	NA	14'535'493	
	Humer (Ch)	4'557'500	-	2'200'000	-	-	2'995'801	280'130	10'033'431	-39%
	Moy. Autres membres	348'267	-	-	-	-	-	NA	380'563	7%
Schindler	Total (6 pers.)	1'275'000	-	-	-	-	-	46'000	1'321'000	
	Schaub (Mbr)	350'000	-	-	-	-	-	-	350'000	0%
	Moy. Autres membres	185'000	-	-	-	-	-	9'200	194'200	1%
SGS	Total (8 pers.)	1'620'000	-	-	-	303'125	-	25'000	1'948'125	
	Marchionne (Ch)	390'000	-	-	-	303'125	-	25'000	718'125	-10%
	Moy. Autres membres	175'714	-	-	-	-	-	-	175'714	-1%
Sika	Total (9 pers.)	1'432'600	-	358'900	NA	-	178'400	187'500	2'157'400	
	Grüebler (Ch)	517'300	-	358'900	NA	-	114'500	41'400	1'032'100	2%
	Moy. Autres membres	119'387	-	-	-	-	8'335	19'057	146'778	-3%
Sonova	Total (8 pers.)	1'115'500	-	-	-	1'922'400	855'927	-	3'893'827	
	Rihs (Ch)	151'000	-	-	-	240'300	188'790	-	580'090	15%
	Moy. Autres membres	142'889	-	-	-	249'200	98'835	-	490'924	2%
Straumann	Total (7 pers.)	1'557'000	-	1'430'000	-	401'036	NA	NA	3'724'036	
	Achermann (Ch)	523'000	-	673'000	-	401'036	NA	NA	1'836'036	NA
	Moy. Autres membres	172'333	-	126'167	-	-	NA	NA	314'667	74%
Sulzer	Total (7 pers.)	904'000	1'001'128	-	-	-	-	-	1'905'128	
	Dormann (Ch)	421'000	250'060	-	-	-	-	-	671'060	NA
	Moy. Autres membres	80'500	125'178	-	-	-	-	-	205'678	NA
Swatch Group	Total (6 pers.)	1'393'497	-	1'300'000	-	816'000	61'560	-	3'571'057	
	Hayek (Ch)	897'411	-	1'300'000	-	816'000	61'560	-	3'074'971	NA
	Moy. Autres membres	106'228	-	-	-	-	-	-	106'228	-1%
Swiss Life	Total (9 pers.)	1'925'336	427'829	-	235'911	-	195'656	-	2'784'732	
	Dörig (Ch)	960'000	240'084	-	120'086	-	195'656	-	1'515'826	4%
	Moy. Autres membres	120'667	23'468	-	14'478	-	-	-	158'613	11%
Swiss Prime Site	Total (7 pers.)	588'000	536'847	-	-	-	-	48'000	1'172'847	
	Wehrli (Ch)	140'000	164'776	-	-	-	-	6'000	310'776	8%
	Moy. Autres membres	74'667	62'012	-	-	-	-	7'000	143'679	-13%
Swiss Re	Total (11 pers.)	6'781'000	1'592'027	-	4'500'096	-	-	-	12'873'123	
	Kielholz (Ch)	2'889'000	-	-	3'000'046	-	-	-	5'889'046	54%
	Moy. Autres membres	389'200	159'203	-	150'005	-	-	-	698'408	-11%
Swisscom	Total (9 pers.)	1'469'000	671'888	-	-	-	-	-	2'140'888	
	Scherrer (Ch)	410'000	185'024	-	-	-	-	-	595'024	1%
	Moy. Autres membres	132'375	60'858	-	-	-	-	-	193'233	1%
Syngenta	Total (10 pers.)	3'428'976	1'341'489	-	-	-	197'236	234'024	5'201'725	
	Taylor (Ch)	1'948'253	401'747	-	-	-	-	234'024	2'584'024	2%
	Moy. Autres membres	164'525	104'416	-	-	-	21'915	-	290'856	5%
Synthes	Total (10 pers.)	982'300	3'742'139	4'332'570	-	-	NA	NA	9'582'644	
	Wyss (Ch)	679'250	1'823'515	4'332'570	-	-	NA	NA	7'350'520	7%
	Moy. Autres membres	34'994	221'550	-	-	-	NA	NA	257'751	2%
Temenos	Total (5 pers.)	932'053	-	698'110	-	139'313	NA	NA	1'859'797	
	Koukis (Ch)	597'653	-	698'110	-	139'313	NA	NA	1'525'397	107%
	Moy. Autres membres	83'600	-	-	-	-	-	-	83'600	0%

Société	Nom (Fonction)	Honoraires		Rémunération variable			Autres rémunérations		Total	Var 09-10
		Espèces	Actions	Espèces	Actions	Options	Pensions	Autres		
Transocean	Total (10 pers.)	1'481'447	2'716'875	-	-	-	-	52'250	4'250'572	
	Rose (Ch)	349'553	271'687	-	-	-	-	-	621'240	0%
	Moy. Autres membres	125'766	271'687	-	-	-	-	5'806	403'259	3%
UBS	Total (11 pers.)	3'137'500	5'561'151	-	-	-	-	141'308	8'839'959	
	Villiger (Ch)	850'000	500'006	-	-	-	-	141'308	1'491'314	NA
	Moy. Autres membres	228'750	506'115	-	-	-	-	-	734'865	17%
Valiant	Total (9 pers.)	1'564'000	-	-	-	-	411'000	13'000	1'988'000	
	Streit (Ch)	358'000	-	-	-	-	278'000	9'000	645'000	-27%
	Moy. Autres membres	150'750	-	-	-	-	16'625	500	167'875	-14%
Zurich FS	Total (11 pers.)	2'582'326	941'990	-	-	-	-	-	3'524'316	
	Gentz (Ch)	487'493	244'006	-	-	-	-	-	731'499	0%
	Moy. Autres membres	214'855	71'588	-	-	-	-	-	286'443	2%

**Annexe 4 : Membres de la DG (rémunérations 2010)**

Société	Nom (Fonction) HP : Highest Paid	Rémunération fixe			Rémunération variable			Total*	Var 09-10
		Salaire de base	Autres rémunérations	% Fixe	Bonus annuel	Plan de participation	% Variable		
ABB	Total (9 pers.)	8'580'425	5'803'080	40.5%	10'274'640	10'841'044	59.5%	35'499'189	
	HP : Hogan (CEO)	1'900'003	677'786	28.1%	3'420'000	3'173'013	71.9%	9'170'802	18%
	Moy. Autres membres	809'748	621'248	44.8%	830'865	929'458	55.2%	3'191'320	-8%
Actelion	Total (8 pers.)	4'180'693	1'157'503	30.5%	5'488'801	6'654'685	69.5%	17'481'682	
	HP : Clozel (CEO)	1'050'000	321'622	31.0%	1'720'124	1'336'800	69.0%	4'428'546	-3%
	Moy. Autres membres	447'242	119'412	30.4%	538'382	759'698	69.6%	1'864'734	5%
Adecco	Total (12 pers.)	9'631'381	3'434'037	41.8%	8'649'131	9'539'902	58.2%	31'254'451	
	HP : De Maeseneire (CEO)	1'800'000	508'257	32.4%	2'160'000	2'657'174	67.6%	7'125'431	NA
	Moy. Autres membres	711'944	265'980	44.6%	589'921	625'703	55.4%	2'193'547	-14%
Aryzta	Total (4 pers.)	3'196'000	965'000	39.0%	-	6'504'000	61.0%	10'665'000	
	HP : Killian (CEO)	1'277'000	362'000	40.2%	-	2'439'000	59.8%	4'078'000	-23%
	Moy. Autres membres	639'667	201'000	38.3%	-	1'355'000	61.7%	2'195'667	-15%
Bâloise	Total (6 pers.)	4'270'104	1'020'221	46.3%	3'891'504	2'252'015	53.7%	11'433'844	
	HP : Strobel (CEO)	1'300'000	123'720	43.9%	1'148'121	669'964	56.1%	3'241'805	39%
	Moy. Autres membres	614'504	185'483	47.2%	567'596	327'321	52.8%	1'694'905	24%
Barry Callebaut	Total (7 pers.)	3'528'100	1'555'300	35.2%	3'474'000	5'887'000	64.8%	14'444'400	
	HP : Steinemann (CEO)	1'000'000	680'400	34.5%	1'011'100	2'175'000	65.5%	4'866'500	NA
	Moy. Autres membres	421'350	145'817	35.5%	410'483	618'667	64.5%	1'596'317	NA
Clariant	Total (4 pers.)	3'100'000	2'636'920	36.5%	6'745'003	3'245'138	63.5%	15'727'061	
	HP : Kottmann (CEO)	1'000'000	1'445'806	40.8%	2'300'003	1'250'138	59.2%	5'995'947	16%
	Moy. Autres membres	700'000	397'038	33.8%	1'481'667	665'000	66.2%	3'243'705	97%
Credit Suisse	Total (15 pers.)	20'500'000	12'330'000	20.5%	127'510'033	-	79.5%	160'340'033	
	HP : Quintella (Mbr)	790'000	900'000	10.8%	13'940'021	-	89.2%	15'630'021	NA
	Moy. Autres membres	1'371'608	795'407	21.5%	7'903'272	-	78.5%	10'070'286	-22%
Galenica	Total (7 pers.)	3'654'000	1'213'000	39.0%	4'774'295	2'842'534	61.0%	12'483'829	
	HP : Jornod (CEO)	995'000	286'000	28.6%	1'861'449	1'332'128	71.4%	4'474'577	11%
	Moy. Autres membres	430'956	150'243	44.8%	472'098	244'798	55.2%	1'298'096	24%
GAM Holding	Total (3 pers.)	3'234'937	255'582	37.2%	1'939'595	3'940'411	62.8%	9'370'525	
	HP : de Gier (CEO)	2'605'830	47'155	49.7%	-	2'685'058	50.3%	5'338'043	57%
	Moy. Autres membres	314'554	104'214	20.8%	969'798	627'677	79.2%	2'016'241	NA
Geberit	Total (5 pers.)	2'629'930	768'859	57.6%	1'921'490	581'312	42.4%	5'901'591	
	HP : Baehny (CEO)	836'810	241'757	56.0%	626'580	220'451	44.0%	1'925'598	11%
	Moy. Autres membres	457'429	134'465	58.4%	330'334	92'056	41.6%	1'014'284	8%
Georg Fischer	Total (6 pers.)	2'460'000	906'000	57.2%	1'518'000	1'000'140	42.8%	5'884'140	
	HP : Serra (CEO)	668'000	251'000	51.8%	460'000	395'625	48.2%	1'774'625	51%
	Moy. Autres membres	391'266	143'013	59.5%	231'004	131'990	40.5%	897'274	38%
Givaudan	Total (6 pers.)	3'254'349	1'217'498	39.8%	1'344'068	5'418'494	60.2%	11'234'409	
	HP : Andrier (CEO)	905'441	304'419	39.6%	402'687	1'443'180	60.4%	3'055'727	-9%
	Moy. Autres membres	469'782	182'616	39.9%	188'276	795'063	60.1%	1'635'736	-4%
Helvetia	Total (7 pers.)	3'827'139	1'094'118	68.0%	1'498'103	815'401	32.0%	7'234'761	
	HP : Loacker (CEO)	709'670	97'351	62.4%	275'803	210'273	37.6%	1'293'097	13%
	Moy. Autres membres	519'578	166'128	69.2%	203'717	100'855	30.8%	990'277	5%
Holcim	Total (16 pers.)	15'613'946	14'046'916	80.8%	7'033'476	-	19.2%	36'694'338	
	HP : Akermann (CEO)	2'124'500	5'417'996	86.6%	1'171'500	-	13.4%	8'713'996	118%
	Moy. Autres membres	930'307	595'098	79.0%	404'274	-	21.0%	1'929'679	16%
Julius Bär	Total (6 pers.)	2'959'053	639'994	22.6%	8'549'993	3'768'245	77.4%	15'917'285	
	HP : Collardi (CEO)	955'167	93'138	13.2%	5'000'012	1'900'002	86.8%	7'948'319	39%
	Moy. Autres membres	400'777	109'371	32.0%	709'996	373'649	68.0%	1'593'793	-7%
Kühne + Nagel	Total (7 pers.)	6'080'960	1'172'147	46.9%	5'822'000	2'374'560	53.1%	15'449'667	
	HP : Lange (CEO)	700'000	254'381	28.8%	1'893'000	471'600	71.2%	3'318'981	38%
	Moy. Autres membres	896'827	152'961	51.9%	654'833	317'160	48.1%	2'021'781	16%
Lindt & Sprüngli	Total (4 pers.)	3'444'000	421'000	25.5%	3'356'000	7'957'230	74.5%	15'178'230	
	HP : Tanner (CEO)	1'529'000	327'000	21.0%	1'600'000	5'387'310	79.0%	8'843'310	25%
	Moy. Autres membres	638'333	31'333	31.7%	585'333	856'640	68.3%	2'111'640	13%
Logitech	Total (5 pers.)	2'688'736	61'433	25.7%	3'315'292	4'635'395	74.3%	10'700'856	
	HP : Quindlen (CEO)	795'375	26'763	23.2%	1'311'990	1'415'616	76.8%	3'549'744	0%
	Moy. Autres membres	528'429	9'676	27.0%	559'113	898'627	73.0%	1'995'845	0%
Lonza	Total (5 pers.)	2'861'000	802'000	38.1%	1'156'000	4'785'711	61.9%	9'604'711	
	HP : Borgas (CEO)	898'000	265'000	34.0%	472'000	1'782'995	66.0%	3'417'995	12%
	Moy. Autres membres	444'453	121'585	40.4%	154'868	679'860	59.6%	1'400'766	9%

Société	Nom (Fonction) HP : Highest Paid	Rémunération fixe			Rémunération variable			Total*	Var 09-10
		Salaire de base	Autres rémunérations	% Fixe	Bonus annuel	Plan de participation	% Variable		
Meyer Burger	Total (4 pers.)	981'932	466'652	47.0%	829'040	802'030	53.0%	3'079'654	
	HP : Pauli (CEO)	270'400	118'918	40.2%	322'840	256'765	59.8%	968'923	-25%
	Moy. Autres membres	243'954	119'223	50.2%	173'554	186'948	49.8%	723'679	-9%
Nestlé	Total (13 pers.)	13'481'667	6'249'452	36.6%	18'981'590	15'161'653	63.4%	53'874'362	
	HP : Bulcke (CEO)	2'000'000	1'060'052	24.8%	5'200'001	4'094'499	75.2%	12'354'552	7%
	Moy. Autres membres	937'279	423'624	40.2%	1'125'028	903'441	59.8%	3'389'372	18%
Nobel Biocare	Total (11 pers.)	5'227'000	1'394'000	58.4%	1'511'000	3'205'888	41.6%	11'337'888	
	HP : Scala (CEO)	800'000	258'000	47.2%	384'000	799'988	52.8%	2'241'988	20%
	Moy. Autres membres	455'375	116'852	61.2%	115'927	247'478	38.8%	935'632	13%
Novartis	Total (9 pers.)	7'397'668	1'678'658	18.1%	29'107'585	12'011'847	81.9%	50'195'758	
	HP : Jimenez (CEO)	1'458'334	258'449	13.3%	8'288'040	2'913'760	86.7%	12'918'583	NA
	Moy. Autres membres	781'491	186'870	19.7%	2'739'414	1'197'117	80.3%	4'904'891	-25%
Panalpina	Total (5 pers.)	3'020'000	706'000	51.4%	3'521'000	-	48.6%	7'247'000	
	HP : Ribar Baumann (CEO)	800'000	137'000	40.7%	1'363'000	-	59.3%	2'300'000	146%
	Moy. Autres membres	555'000	142'250	56.4%	539'500	-	43.6%	1'236'750	48%
Pargesa	Total (4 pers.)	3'285'000	72'103	96.6%	-	116'766	3.4%	3'473'869	
	HP : Desmarais Jr. (Mbr)	2'300'000	-	100.0%	-	-	0.0%	2'300'000	0%
	Moy. Autres membres	328'333	24'034	90.1%	-	38'922	9.9%	391'290	-31%
Petroplus	Total (4 pers.)	5'154'400	942'100	73.5%	780'000	1'413'775	26.5%	8'290'275	
	HP : Vettier (CEO)	2'400'000	225'400	84.6%	-	479'150	15.4%	3'104'550	NA
	Moy. Autres membres	826'320	215'010	66.9%	234'000	280'387	33.1%	1'555'717	-37%
PSP Swiss Property	Total (3 pers.)	1'218'000	298'000	32.3%	3'180'157	-	67.7%	4'696'157	
	HP : Gabriel (CEO)	602'000	188'000	35.9%	1'413'617	-	64.1%	2'203'617	-1%
	Moy. Autres membres	308'000	55'000	29.1%	883'270	-	70.9%	1'246'270	0%
Richemont	Total (13 pers.)	19'459'144	9'032'207	54.3%	13'602'068	10'411'930	45.7%	52'505'349	
	HP : Lepeu (Mbr)	3'743'755	463'601	54.0%	1'852'987	1'732'290	46.0%	7'792'633	NA
	Moy. Autres membres	1'309'616	714'051	54.3%	979'090	723'303	45.7%	3'726'061	30%
Roche	Total (6 pers.)	11'350'000	3'562'480	36.8%	11'612'500	13'979'239	63.2%	40'504'219	
	HP : Schwan (CEO)	3'750'000	584'537	36.3%	3'000'000	4'598'690	63.7%	11'933'227	-14%
	Moy. Autres membres	1'520'000	595'589	37.0%	1'722'500	1'876'110	63.0%	5'714'198	-11%
Schindler	Total (12 pers.)	10'771'000	4'135'000	46.2%	12'990'362	4'350'411	53.8%	32'246'773	
	HP : Schindler (CEO)	3'265'000	543'000	51.3%	3'610'461	-	48.7%	7'418'461	0%
	Moy. Autres membres	687'363	328'938	44.7%	858'965	398'389	55.3%	2'273'655	-1%
SGS	Total (3 pers.)	NA	NA	NA	NA	703'101	NA	3'620'791	
	HP : Kirk (CEO)	971'040	NA	NA	589'166	592'500	54.9%	2'152'706	-30%
	Moy. Autres membres	NA	NA	NA	NA	55'301	NA	734'043	-17%
Sika	Total (14 pers.)	6'479'000	3'987'000	49.3%	7'187'000	3'593'500	50.7%	21'246'500	
	HP : Bärtschi (CEO)	900'000	506'000	41.5%	1'324'000	662'000	58.5%	3'392'000	40%
	Moy. Autres membres	429'154	267'769	50.7%	451'000	225'500	49.3%	1'373'423	29%
Sonova	Total (9 pers.)	3'896'409	1'270'159	47.0%	1'530'906	4'289'475	53.0%	10'986'949	
	HP : Chapero Rueda (Ex-CEO)	1'500'000	420'789	61.6%	521'976	672'960	38.4%	3'115'725	-44%
	Moy. Autres membres	306'055	108'476	41.2%	128'854	461'879	58.8%	1'005'265	-10%
Straumann	Total (4 pers.)	1'736'000	647'000	51.5%	1'585'000	663'079	48.5%	4'631'079	
	HP : Spalinger (CEO)	489'000	205'000	44.5%	576'000	288'044	55.5%	1'558'044	NA
	Moy. Autres membres	453'455	160'727	55.0%	366'909	136'376	45.0%	1'117'467	11%
Sulzer	Total (7 pers.)	3'187'000	896'000	41.0%	2'895'000	2'988'417	59.0%	9'966'417	
	HP : Büchner (CEO)	720'000	141'000	33.2%	900'000	833'336	66.8%	2'594'336	15%
	Moy. Autres membres	429'043	131'304	43.7%	346'957	374'797	56.3%	1'282'101	21%
Swatch Group	Total (17 pers.)	6'814'278	776'454	24.3%	15'706'000	7'939'680	75.7%	31'236'412	
	HP : Hayek Jr. (CEO)	1'537'400	61'560	26.3%	3'200'000	1'278'400	73.7%	6'077'360	18%
	Moy. Autres membres	324'731	43'993	23.8%	769'600	409'925	76.2%	1'548'249	23%
Swiss Life	Total (7 pers.)	4'864'555	1'472'570	43.7%	4'475'000	3'704'506	56.3%	14'516'631	
	HP : Pfister (CEO)	1'237'530	282'125	41.1%	1'200'000	974'870	58.9%	3'694'525	37%
	Moy. Autres membres	604'504	198'408	44.5%	545'833	454'939	55.5%	1'803'684	26%
Swiss Prime Site	Total (1 pers.)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	
	HP : Graf (CEO)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	Moy. Autres membres	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Swiss Re	Total (7 pers.)	8'499'000	1'215'000	24.1%	19'821'990	10'774'045	75.9%	40'310'035	
	HP : Lippe (CEO)	1'783'000	172'000	22.5%	4'030'990	2'693'030	77.5%	8'679'020	-17%
	Moy. Autres membres	1'074'560	166'880	24.5%	2'526'560	1'292'962	75.5%	5'060'962	-4%
Swisscom	Total (10 pers.)	4'889'000	1'130'000	56.4%	4'656'000	-	43.6%	10'675'000	
	HP : Schlöter (CEO)	770'000	142'000	48.0%	987'000	-	52.0%	1'899'000	4%
	Moy. Autres membres	484'588	116'235	58.2%	431'647	-	41.8%	1'032'471	8%

Société	Nom (Fonction) HP : Highest Paid	Rémunération fixe			Rémunération variable			Total*	Var 09-10
		Salaire de base	Autres rémunérations	% Fixe	Bonus annuel	Plan de participation	% Variable		
Syngenta	Total (8 pers.)	6'302'082	2'947'090	43.6%	6'144'964	5'841'542	56.4%	21'235'678	
	HP : Mack (CEO)	1'315'008	734'278	34.6%	1'951'949	1'920'000	65.4%	5'921'235	27%
	Moy. Autres membres	712'439	316'116	47.0%	599'002	560'220	53.0%	2'187'778	18%
Synthes	Total (4 pers.)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	10'205'470	
	HP : Orsinger (CEO)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	Moy. Autres membres	NA	NA	NA	NA	NA	NA	3'401'823	12%
Temenos	Total (4 pers.)	2'123'517	312'705	18.8%	1'614'116	8'898'084	81.2%	12'948'423	
	HP : Andreades (CEO)	949'752	99'860	13.3%	1'022'499	5'844'163	86.7%	7'916'274	36%
	Moy. Autres membres	391'255	70'948	27.6%	197'206	1'017'974	72.4%	1'677'383	-37%
Transocean	Total (5 pers.)	2'833'345	4'844'884	33.2%	1'017'080	14'420'615	66.8%	23'115'925	
	HP : Newman (CEO)	888'250	1'225'095	25.9%	390'895	5'642'758	74.1%	8'146'998	NA
	Moy. Autres membres	486'274	904'947	37.2%	156'546	2'194'464	62.8%	3'742'232	-8%
UBS	Total (13 pers.)	14'705'894	1'225'253	17.5%	60'079'806	15'019'952	82.5%	91'030'905	
	HP : Kengeter (Mbr)	874'626	92'547	10.4%	6'683'308	1'670'826	89.6%	9'321'307	-29%
	Moy. Autres membres	1'177'129	96'401	18.3%	4'544'383	1'136'096	81.7%	6'954'008	27%
Valiant	Total (4 pers.)	1'052'000	945'000	69.4%	690'000	192'000	30.6%	2'879'000	
	HP : Beyeler (CFO)	247'000	266'000	58.6%	293'000	70'000	41.4%	876'000	NA
	Moy. Autres membres	268'333	226'333	74.1%	132'333	40'667	25.9%	667'667	-21%
Zurich FS	Total (11 pers.)	11'913'000	4'702'500	36.4%	14'212'000	14'838'840	63.6%	45'666'340	
	HP : Senn (CEO)	1'619'750	313'500	26.4%	2'664'750	2'716'924	73.6%	7'314'924	NA
	Moy. Autres membres	1'074'452	458'142	38.3%	1'205'350	1'265'336	61.7%	4'003'279	-1%

\* Les montants n'incluent pas les indemnités de départ et d'arrivée.

Annexe 5 : Décomposition de la rémunération variable des membres de la DG

Société	Nom (Fonction) HP : Highest Paid	Part variable en %	Bonus annuel			Plans de participation à long terme			
			Bonus en espèces	Bonus en actions	Bonus en options	Actions sans critères de performance	Actions avec critères de performance	Options sans critères de performance	Options avec critères de performance
ABB	Total (9 pers.)	59.5%	10'274'640	-	-	6'544'590	4'296'454	-	-
	HP : Hogan (CEO)	71.9%	3'420'000	-	-	1'900'001	1'273'012	-	-
	Moy. Autres membres	55.2%	830'865	-	-	562'980	366'478	-	-
Actelion	Total (8 pers.)	69.5%	5'488'801	-	-	1'874'428	92'184	4'688'073	-
	HP : Clozel (CEO)	69.0%	1'720'124	-	-	-	-	1'336'800	-
	Moy. Autres membres	69.6%	538'382	-	-	267'775	13'169	478'753	-
Adecco	Total (12 pers.)	58.2%	8'649'131	-	-	5'277'404	4'262'498	-	-
	HP : De Maeseneire (CEO)	67.6%	2'160'000	-	-	1'469'956	1'187'218	-	-
	Moy. Autres membres	55.4%	589'921	-	-	346'132	279'571	-	-
Aryzta	Total (4 pers.)	61.0%	-	-	-	-	-	-	6'504'000
	HP : Killian (CEO)	59.8%	-	-	-	-	-	-	2'439'000
	Moy. Autres membres	61.7%	-	-	-	-	-	-	1'355'000
Bâloise	Total (6 pers.)	53.7%	1'525'294	2'366'210	-	-	2'252'015	-	-
	HP : Strobel (CEO)	56.1%	541'921	606'200	-	-	669'964	-	-
	Moy. Autres membres	52.8%	203'456	364'140	-	-	327'321	-	-
Barry Callebaut	Total (7 pers.)	64.8%	3'474'000	-	-	4'709'600	1'177'400	-	-
	HP : Steinemann (CEO)	65.5%	1'011'100	-	-	1'740'000	435'000	-	-
	Moy. Autres membres	64.5%	410'483	-	-	494'933	123'733	-	-
Clariant	Total (4 pers.)	63.5%	4'092'000	2'653'003	-	2'228'003	-	1'017'135	-
	HP : Kottmann (CEO)	59.2%	1'500'000	800'003	-	800'003	-	450'135	-
	Moy. Autres membres	66.2%	864'000	617'667	-	476'000	-	189'000	-
Credit Suisse	Total (15 pers.)	79.5%	62'860'000	64'650'033	-	-	-	-	-
	HP : Quintella (Mbr)	89.2%	6'970'000	6'970'021	-	-	-	-	-
	Moy. Autres membres	78.5%	3'889'353	4'013'919	-	-	-	-	-
Galenica	Total (7 pers.)	61.0%	2'934'000	1'840'295	-	1'086'579	1'755'955	-	-
	HP : Jornod (CEO)	71.4%	1'144'000	717'449	-	650'090	682'038	-	-
	Moy. Autres membres	55.2%	290'113	181'985	-	70'744	174'055	-	-
GAM Holding	Total (3 pers.)	62.8%	1'939'595	-	-	-	-	3'940'411	-
	HP : de Gier (CEO)	50.3%	-	-	-	-	-	2'685'058	-
	Moy. Autres membres	79.2%	969'798	-	-	-	-	627'677	-
Geberit	Total (5 pers.)	42.4%	988'281	933'209	-	-	-	581'312	-
	HP : Baehny (CEO)	44.0%	140'971	485'609	-	-	-	220'451	-
	Moy. Autres membres	41.6%	216'151	114'184	-	-	-	92'056	-
Georg Fischer	Total (6 pers.)	42.8%	1'518'000	-	-	1'000'140	-	-	-
	HP : Serra (CEO)	48.2%	460'000	-	-	395'625	-	-	-
	Moy. Autres membres	40.5%	231'004	-	-	131'990	-	-	-
Givaudan	Total (6 pers.)	60.2%	1'344'068	-	-	322'480	1'760'814	3'335'200	-
	HP : Andrier (CEO)	60.4%	402'687	-	-	-	533'580	909'600	-
	Moy. Autres membres	60.1%	188'276	-	-	64'496	245'447	485'120	-
Helvetia	Total (7 pers.)	32.0%	1'498'103	-	-	-	815'401	-	-
	HP : Loacker (CEO)	37.6%	275'803	-	-	-	210'273	-	-
	Moy. Autres membres	30.8%	203'717	-	-	-	100'855	-	-
Holcim	Total (16 pers.)	19.2%	2'625'502	1'996'120	2'411'854	-	-	-	-
	HP : Akermann (CEO)	13.4%	390'515	313'479	467'506	-	-	-	-
	Moy. Autres membres	21.0%	154'137	116'044	134'093	-	-	-	-
Julius Bär	Total (6 pers.)	77.4%	5'389'559	3'160'434	-	-	3'768'245	-	-
	HP : Collardi (CEO)	86.8%	3'000'000	2'000'012	-	-	1'900'002	-	-
	Moy. Autres membres	68.0%	477'912	232'084	-	-	373'649	-	-
Kühne + Nagel	Total (7 pers.)	53.1%	5'822'000	-	-	-	-	2'374'560	-
	HP : Lange (CEO)	71.2%	1'893'000	-	-	-	-	471'600	-
	Moy. Autres membres	48.1%	654'833	-	-	-	-	317'160	-
Lindt & Sprüngli	Total (4 pers.)	74.5%	3'356'000	-	-	3'245'710	-	4'711'520	-
	HP : Tanner (CEO)	79.0%	1'600'000	-	-	3'245'710	-	2'141'600	-
	Moy. Autres membres	68.3%	585'333	-	-	-	-	856'640	-
Logitech	Total (5 pers.)	74.3%	3'315'292	-	-	722'170	1'579'115	2'334'110	-
	HP : Quindlen (CEO)	76.8%	1'311'990	-	-	283'204	734'472	397'940	-
	Moy. Autres membres	73.0%	559'113	-	-	122'514	235'736	540'377	-
Lonza	Total (5 pers.)	61.9%	1'156'000	-	-	213'500	4'572'211	-	-
	HP : Borgas (CEO)	66.0%	472'000	-	-	-	1'782'995	-	-
	Moy. Autres membres	59.6%	154'868	-	-	48'340	631'521	-	-
Meyer Burger	Total (4 pers.)	53.0%	829'040	-	-	802'030	-	-	-
	HP : Pauli (CEO)	59.8%	322'840	-	-	256'765	-	-	-
	Moy. Autres membres	49.8%	173'554	-	-	186'948	-	-	-

Société	Nom (Fonction) HP : Highest Paid	Part variable en %	Bonus annuel			Plans de participation à long terme			
			Bonus en espèces	Bonus en actions	Bonus en options	Actions sans critères de performance	Actions avec critères de performance	Options sans critères de performance	Options avec critères de performance
Nestlé	Total (13 pers.)	63.4%	10'407'086	8'574'504	-	379'814	7'563'929	7'217'910	-
	HP : Bulcke (CEO)	75.2%	520'019	4'679'982	-	-	2'094'549	1'999'950	-
	Moy. Autres membres	59.8%	807'108	317'920	-	31'005	446'480	425'956	-
Nobel Biocare	Total (11 pers.)	41.6%	1'511'000	-	-	-	3'205'888	-	-
	HP : Scala (CEO)	52.8%	384'000	-	-	-	799'988	-	-
	Moy. Autres membres	38.8%	115'927	-	-	-	247'478	-	-
Novartis	Total (9 pers.)	81.9%	3'006'825	24'601'102	1'499'658	4'228'528	7'783'319	-	-
	HP : Jimenez (CEO)	86.7%	590'000	7'698'040	-	885'046	2'028'714	-	-
	Moy. Autres membres	80.3%	318'003	2'224'087	197'323	439'932	757'185	-	-
Panalpina	Total (5 pers.)	48.6%	1'871'000	1'650'000	-	-	-	-	-
	HP : Ribar Baumann (CEO)	59.3%	730'000	633'000	-	-	-	-	-
	Moy. Autres membres	43.6%	285'250	254'250	-	-	-	-	-
Pargesa	Total (4 pers.)	3.4%	-	-	-	-	-	116'766	-
	HP : Desmarais Jr. (Mbr)	0.0%	-	-	-	-	-	-	-
	Moy. Autres membres	9.9%	-	-	-	-	-	38'922	-
Petroplus	Total (4 pers.)	26.5%	780'000	-	-	1'164'895	-	248'880	-
	HP : Vettier (CEO)	15.4%	-	-	-	479'150	-	-	-
	Moy. Autres membres	33.1%	234'000	-	-	205'723	-	74'664	-
PSP Swiss Property	Total (3 pers.)	67.7%	1'633'000	1'547'157	-	-	-	-	-
	HP : Gabriel (CEO)	64.1%	726'000	687'617	-	-	-	-	-
	Moy. Autres membres	70.9%	453'500	429'770	-	-	-	-	-
Richemont	Total (13 pers.)	45.7%	13'602'068	-	-	-	-	-	10'411'930
	HP : Lepeu (Mbr)	46.0%	1'852'987	-	-	-	-	-	1'732'290
	Moy. Autres membres	45.7%	979'090	-	-	-	-	-	723'303
Roche	Total (6 pers.)	63.2%	11'612'500	-	-	-	3'566'286	10'412'953	-
	HP : Schwan (CEO)	63.7%	3'000'000	-	-	-	1'038'779	3'559'911	-
	Moy. Autres membres	63.0%	1'722'500	-	-	-	505'501	1'370'608	-
Schindler	Total (12 pers.)	53.8%	11'677'000	643'359	670'003	-	2'500'493	1'849'918	-
	HP : Schindler (CEO)	48.7%	3'306'000	214'453	90'008	-	-	-	-
	Moy. Autres membres	55.3%	766'575	39'277	53'113	-	228'983	169'406	-
SGS	Total (3 pers.)	NA	NA	-	287'690	-	-	-	703'101
	HP : Kirk (CEO)	54.9%	456'960	-	132'206	-	-	-	592'500
	Moy. Autres membres	NA	NA	-	77'742	-	-	-	55'301
Sika	Total (14 pers.)	50.7%	7'187'000	-	-	-	3'593'500	-	-
	HP : Bärtschi (CEO)	58.5%	1'324'000	-	-	-	662'000	-	-
	Moy. Autres membres	49.3%	451'000	-	-	-	225'500	-	-
Sonova	Total (9 pers.)	53.0%	1'530'906	-	-	-	-	4'289'475	-
	HP : Chapero Rueda (Ex-CEO)	38.4%	521'976	-	-	-	-	672'960	-
	Moy. Autres membres	58.8%	128'854	-	-	-	-	461'879	-
Straumann	Total (4 pers.)	48.5%	1'585'000	-	-	-	-	663'079	-
	HP : Spalinger (CEO)	55.5%	576'000	-	-	-	-	288'044	-
	Moy. Autres membres	45.0%	366'909	-	-	-	-	136'376	-
Sulzer	Total (7 pers.)	59.0%	2'895'000	-	-	1'457'354	1'531'063	-	-
	HP : Büchner (CEO)	66.8%	900'000	-	-	166'313	667'023	-	-
	Moy. Autres membres	56.3%	346'957	-	-	224'529	150'268	-	-
Swatch Group	Total (17 pers.)	75.7%	15'706'000	-	-	-	-	7'939'680	-
	HP : Hayek Jr. (CEO)	73.7%	3'200'000	-	-	-	-	1'278'400	-
	Moy. Autres membres	76.2%	769'600	-	-	-	-	409'925	-
Swiss Life	Total (7 pers.)	56.3%	4'475'000	-	-	-	3'704'506	-	-
	HP : Pfister (CEO)	58.9%	1'200'000	-	-	-	974'870	-	-
	Moy. Autres membres	55.5%	545'833	-	-	-	454'939	-	-
Swiss Prime Site	Total (1 pers.)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	HP : Graf (CEO)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	Moy. Autres membres	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Swiss Re	Total (7 pers.)	75.9%	15'893'000	3'928'990	-	-	10'774'045	-	-
	HP : Lippe (CEO)	77.5%	2'156'000	1'874'990	-	-	2'693'030	-	-
	Moy. Autres membres	75.5%	2'197'920	328'640	-	-	1'292'962	-	-
Swisscom	Total (10 pers.)	43.6%	3'333'000	1'323'000	-	-	-	-	-
	HP : Schloter (CEO)	52.0%	707'000	280'000	-	-	-	-	-
	Moy. Autres membres	41.8%	308'941	122'706	-	-	-	-	-
Syngenta	Total (8 pers.)	56.4%	898'916	5'246'048	-	2'920'771	-	2'920'771	-
	HP : Mack (CEO)	65.4%	216'883	1'735'066	-	960'000	-	960'000	-
	Moy. Autres membres	53.0%	97'433	501'569	-	280'110	-	280'110	-
Synthes	Total (4 pers.)	NA	NA	NA	-	NA	NA	NA	-
	HP : Orsinger (CEO)	NA	NA	NA	-	NA	NA	NA	-
	Moy. Autres membres	NA	NA	NA	-	NA	NA	NA	-

Société	Nom (Fonction) HP : Highest Paid	Part variable en %	Bonus annuel			Plans de participation à long terme			
			Bonus en espèces	Bonus en actions	Bonus en options	Actions sans critères de performance	Actions avec critères de performance	Options sans critères de performance	Options avec critères de performance
Temenos	Total (4 pers.)	81.2%	1'614'116	-	-	-	4'262'294	2'565'475	2'070'315
	HP : Andreades (CEO)	86.7%	1'022'499	-	-	-	3'278'688	2'565'475	-
	Moy. Autres membres	72.4%	197'206	-	-	-	327'869	-	690'105
Transocean	Total (5 pers.)	66.8%	1'017'080	-	-	2'821'547	5'799'639	5'799'429	-
	HP : Newman (CEO)	74.1%	390'895	-	-	-	2'821'446	2'821'312	-
	Moy. Autres membres	62.8%	156'546	-	-	705'387	744'548	744'529	-
UBS	Total (13 pers.)	82.5%	30'039'901	30'039'905	-	-	15'019'952	-	-
	HP : Kengeter (Mbr)	89.6%	3'341'654	3'341'654	-	-	1'670'826	-	-
	Moy. Autres membres	81.7%	2'272'191	2'272'192	-	-	1'136'096	-	-
Valiant	Total (4 pers.)	30.6%	690'000	-	-	192'000	-	-	-
	HP : Beyeler (CFO)	41.4%	293'000	-	-	70'000	-	-	-
	Moy. Autres membres	25.9%	132'333	-	-	40'667	-	-	-
Zurich FS	Total (11 pers.)	63.6%	14'212'000	-	-	-	7'419'637	-	7'419'203
	HP : Senn (CEO)	73.6%	2'664'750	-	-	-	1'358'478	-	1'358'446
	Moy. Autres membres	61.7%	1'205'350	-	-	-	632'689	-	632'647

**Annexe 6 : Informations générales sur les rémunérations**

	Société	Décomposition de tous les éléments de la rémunération de la DG			Rémunération individuelle des membres de la DG			Peer group			Respect de l'accrual principe		
		2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2010	2010	2010	2009	2008
<b>SMI</b>	ABB	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	
	Actelion	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Adecco	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	
	Credit Suisse	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	
	Holcim	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	
	Julius Bär	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	
	Lonza	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	
	Nestlé	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	
	Novartis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Richemont	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	
	Roche	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	SGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Swatch Group	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	
	Swiss Re	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	
	Swisscom	✓	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	
	Syngenta	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	
	Synthes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	
	Transocean	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	UBS	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	
	Zurich FS	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Total SMI</b>		<b>16</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>16</b>
<b>SMIM</b>	Aryzta	-	-	NR	-	-	NR	-	-	NR	✓	✓	NR
	Bâloise	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-
	Barry Callebaut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-
	Clariant	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Galenica	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	GAM Holding	-	-	NR	-	-	NR	-	-	NR	✓	✓	NR
	Geberit	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Georg Fischer	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Givaudan	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Helvetia	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓
	Kühne + Nagel	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Lindt & Sprüngli	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Logitech	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Meyer Burger	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
	Nobel Biocare	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓
	Panalpina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Pargesa	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Petroplus	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
	PSP Swiss Property	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
	Schindler	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Sika	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Sonova	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Straumann	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Sulzer	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓
	Swiss Life	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	-
	Swiss Prime Site	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Temenos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Valiant	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
<b>Total SMIM</b>		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>22</b>
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>38</b>

✓ : Publication de l'information

- : Pas d'information

Annexe 7 : Informations sur le bonus annuel

	Société	Publication du on-target bonus par rapport au salaire de base (en %)			Publication du bonus maximum par rapport au salaire de base (en %)			Mention des critères de perf. (de groupe) pour l'attribution du bonus			Part du bonus dépendant de critères de performance individuels			Explication du degré de réussite des objectifs de perf. du groupe		
		2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008
SMI	ABB	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	NR	-	-	-	-	-
	Actelion	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-
	Adecco	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	NR	NR	-	-	-
	Credit Suisse	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-
	Holcim	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Julius Bär	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
	Lonza	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
	Nestlé	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
	Novartis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓
	Richemont	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Roche	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-
	SGS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-
	Swatch Group	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-
	Swiss Re	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
	Swisscom	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	NR	✓	-	-
	Syngenta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-
	Synthes	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
	Transocean	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NR	NR	NR	✓	✓	✓
	UBS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Zurich FS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
	<b>Total SMI</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
SMIM	Aryzta	-	-	NR	-	✓	NR	-	-	NR	-	-	NR	-	-	NR
	Bâloise	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
	Barry Callebaut	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-
	Clariant	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-
	Galenica	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-
	GAM Holding	-	-	NR	-	-	NR	-	-	NR	-	-	NR	-	-	NR
	Geberit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
	Georg Fischer	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
	Givaudan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	NR	NR	-	-	-	-
	Helvetia	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-	-	-
	Kühne + Nagel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Lindt & Sprüngli	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-
	Logitech	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NR	NR	NR	✓	✓	✓
	Meyer Burger	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-
	Nobel Biocare	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-
	Panalpina	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
	Pargesa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NR	NR	NR	-	-	-
	Petroplus	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-
	PSP Swiss Property	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	NR	NR	NR	-	-	-
	Schindler	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
	Sika	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
	Sonova	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-
	Straumann	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
Sulzer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	
Swiss Life	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	
Swiss Prime Site	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	
Temenos	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	
Valiant	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	NR	NR	NR	-	-	-	
	<b>Total SMIM</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
	<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>39</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

✓ : Publication de l'information

- : Pas d'information

**Annexe 8 : Informations sur les actions et les options**

Société	Nombre d'actions attribuées			Valorisation des actions à la valeur de marché à la date d'attribution			Nombre d'options attribuées			Valorisation des options à la valeur de marché à la date d'attribution		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008
<b>SMI</b>												
ABB	✓	✓	✓	-	-	✓	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Actelion	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Adecco	✓	✓	NR	-	-	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Credit Suisse	-	-	✓	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Holcim	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Julius Bär	-	-	-	-	✓	✓	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Lonza	✓	-	-	-	-	-	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Nestlé	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Novartis	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-
Richemont	NR	NR	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	-	-	-
Roche	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SGS	NR	NR	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Swatch Group	NR	NR	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Swiss Re	-	-	-	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Swisscom	-	-	-	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Syngenta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Synthes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transocean	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-
UBS	-	-	✓	✓	✓	-	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Zurich FS	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
<b>Total SMI</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>SMIM</b>												
Aryzta	NR	✓	NR	NR	-	NR	✓	NR	NR	-	NR	NR
Bâloise	✓	-	-	-	-	-	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Barry Callebaut	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Clariant	✓	✓	✓	-	-	-	✓	NR	✓	-	NR	-
Galenica	-	-	-	-	-	-	NR	NR	NR	NR	NR	NR
GAM Holding	NR	NR	NR	NR	NR	NR	-	-	NR	✓	✓	NR
Geberit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
Georg Fischer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Givaudan	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Helvetia	✓	-	-	✓	✓	✓	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Kühne + Nagel	NR	NR	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lindt & Sprüngli	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-
Logitech	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Meyer Burger	✓	NR	NR	✓	NR	NR	NR	✓	✓	NR	✓	✓
Nobel Biocare	✓	✓	✓	-	-	-	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Panalpina	-	-	NR	-	-	NR	NR	NR	✓	NR	NR	✓
Pargesa	NR	NR	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	-	-	-
Petroplus	✓	✓	NR	-	-	NR	✓	✓	NR	-	-	NR
PSP Swiss Property	✓	✓	✓	-	-	-	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Schindler	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sika	-	-	-	-	-	-	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Sonova	NR	NR	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Straumann	NR	NR	NR	NR	NR	NR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sulzer	✓	✓	NR	-	-	NR	NR	NR	✓	NR	NR	-
Swiss Life	✓	✓	✓	✓	✓	-	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Swiss Prime Site	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Temenos	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-
Valiant	-	-	-	-	-	-	NR	NR	-	NR	NR	-
<b>Total SMIM</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

✓ : Publication de l'information

- : Pas d'information

Annexe 9 : Différence de valorisation des rémunérations 2010 (Méthodologie d'évaluation Ethos vs. montant publié par les sociétés) et explication de la source de différence

Société	Valeur calculée par Ethos		Ecart par rapport à la valeur publiée par la société		Source de différence	
	CA	DG	CA	DG	CA	DG
ABB	3'499'991	35'499'189	-	4'218'286	-	La société évalue les actions avec critères de performance selon le modèle de simulation Monte Carlo.
Actelion	1'862'218	17'481'682	-	-	-	-
Adecco	5'050'491	31'254'451	-	3'373'353	-	La société évalue les actions de performance selon un facteur de probabilité de réalisation des objectifs à la fin de la période de performance.
Aryzta	1'011'000	10'665'000	-	4'154'000	-	La société valorise les actions tout au long de la période de blocage.
Bâloise	5'472'684	11'433'844	295'011	1'687'780	La société inclut les actions avec critères de performance au moment du vesting et pas de l'attribution et applique un rabais sur les actions du bonus.	La société inclut les actions avec critères de performance au moment du vesting et pas de l'attribution et applique un rabais sur les actions du bonus.
Barry Callebaut	1'796'300	14'444'400	-	-	-	-
Clariant	2'469'258	15'727'061	318'661	2'171'501	La société valorise les options tout au long de la période de blocage.	La société valorise les actions et les options tout au long de la période de blocage.
Credit Suisse	19'964'452	160'340'033	-	-	-	-
Galenica	1'224'156	12'483'829	261'156	1'546'829	La société valorise les actions à la valeur fiscale	Le versement d'actions pour diminution de la durée du contrat de travail ne sont pas inclus par la société. La société valorise les actions du bonus à la valeur fiscale.
GAM Holding	1'442'095	9'370'525	-471'155	4'198'911	Ethos a annualisé l'attribution d'options versées en 2009 (période 2009-2011).	Ethos a annualisé l'attribution d'options versées en 2009 (période 2009-2011).
Geberit	1'548'091	5'901'591	141'019	149'786	La société valorise les actions à la valeur fiscale	La société valorise les actions à la valeur fiscale.
Georg Fischer	1'991'538	5'884'140	-	-	-	-
Givaudan	1'955'095	11'234'409	-	-	-	-
Helvetia	1'993'990	7'234'761	-	-	-	-
Holcim	2'895'380	36'694'338	-	-	-	-
Julius Bär	4'723'634	15'917'285	-389'254	-	Ethos a annualisé les attributions d'actions aux membres du CA	-
Kühne + Nagel	2'449'000	15'449'667	-38'000	278'667	La société inclut les prestations de conseil facturées par les membres du CA	La société n'inclut pas le rabais octroyé sur les actions achetées.
Lindt & Sprüngli	1'581'640	15'178'230	296'640	2'500'230	La société valorise les options à la valeur fiscale	La société valorise les options et les actions à la valeur fiscale
Logitech	3'316'882	10'700'856	-	-	-	-
Lonza	2'502'785	9'604'711	-	2'249'711	-	La société évalue les actions liées à la performance à 50% de leur valeur à la date d'attribution pour tenir compte de la probabilité de réalisation des objectifs.
Meyer Burger	1'069'052	3'079'654	-	-	-	-
Nestlé	13'990'177	53'874'362	938'149	1'375'136	La société valorise les actions à la valeur fiscale	La société valorise les actions du bonus à la valeur fiscale
Nobel Biocare	1'041'200	11'337'888	-	558'888	-	La société valorise les actions liées à la performance sur l'ensemble de la période de performance et avec un nombre ajusté selon la probabilité de réalisation des objectifs.
Novartis	31'832'524	50'195'758	17'444'822	6'919'432	La société valorise les actions à la valeur fiscale et n'inclut pas la police d'assurance de Mr. Vasella et sa rémunération reçue en tant que chairman/CEO jusqu'au 31 janvier 2010	La société valorise les actions et les options à la valeur fiscale

Société	Valeur calculée par Ethos		Ecart par rapport à la valeur publiée par la société		Source de différence	
	CA	DG	CA	DG	CA	DG
Panalpina	1'363'000	7'247'000	-	-	-	-
Pargesa	3'603'894	3'473'869	-	-	-	La société valorise les options à la valeur fiscale
Petroplus	2'943'000	8'290'275	-	174'975	-	La société valorise les actions et les options à la valeur fiscale.
PSP Swiss Property	564'000	4'696'157	-	170'157	-	La société valorise les actions à la valeur fiscale
Richemont	3'863'304	52'505'349	-	-	-	-
Roche	14'535'493	40'504'219	9'000'000	1'924'703	-	La société valorise les actions avec critère de performance tout au long de la durée de blocage.
Schindler	1'321'000	32'246'773	-	251'773	-	La société valorise les actions à la valeur fiscale
SGS	1'948'125	3'620'791	148'125	703'102	Ethos a annualisé les options de performance versées en 2008 pour la période 2008-2011	La société n'inclut pas les options de performance versées en 2008 pour la période 2008-2010
Sika	2'157'400	21'246'500	-	3'592'500	-	La société valorise les actions liées à la performance à la fin de la période de performance de 3 ans.
Sonova	3'893'827	10'986'949	-	-	-	-
Straumann	3'724'036	4'631'079	-	-	-	-
Sulzer	1'905'128	9'966'417	112'128	160'417	La société valorise les actions à la valeur fiscale	La société valorise les actions à la valeur fiscale
Swatch Group	3'571'057	31'236'412	-	-	-	-
Swiss Life	2'784'732	14'516'631	119'282	-	La société valorise les actions à la valeur fiscale.	-
Swiss Prime Site	1'172'847	-	-	-	-	-
Swiss Re	12'873'123	40'310'035	-	-	-	-
Swisscom	2'140'888	10'675'000	-	-	-	-
Syngenta	5'201'725	21'235'678	-	-	-	-
Synthes	9'582'644	10'205'470	-	-	-	-
Temenos	1'859'797	12'948'423	139'313	8'898'085	La société ne valorise pas les attributions d'actions et d'options dans les tableaux de rémunérations.	La société ne valorise pas les attributions d'actions et d'options dans les tableaux de rémunérations.
Transocean	4'250'572	23'115'925	150'532	2'591'224	La société valorise les actions attribuées tout au long de la durée de blocage	La société valorise les actions et les options en appliquant un rabais.
UBS	8'839'959	91'030'905	648'651	-	La société applique un rabais sur les actions	-
Valiant	1'988'000	2'879'000	-	-	-	-
Zurich FS	3'524'316	45'666'340	-	-	-	-

Annexe 10 : Contrats de travail des membres de la DG (2010)

	Société	Durée du contrat de travail <u>sans</u> changement de contrôle			Durée du contrat de travail <u>avec</u> changement de contrôle		
		<12 mois	>12 mois	Pas d'information	<12 mois	>12 mois	Pas d'information
SMI	ABB		✓			✓	
	Actelion	✓				✓	
	Adecco		✓			✓	
	Credit Suisse	✓			✓		
	Holcim	✓			✓		
	Julius Bär			✓			✓
	Lonza	✓				✓	
	Nestlé	✓			✓		
	Novartis			✓			✓
	Richemont			✓			✓
	Roche	✓			✓		
	SGS		✓			✓	
	Swatch Group	✓			✓		
	Swiss Re			✓			✓
	Swisscom	✓			✓		
	Syngenta	✓			✓		
	Synthes		✓			✓	
	Transocean	✓				✓	
	UBS	✓			✓		
	Zurich FS	✓			✓		
<b>Total SMI</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	
SMIM	Aryzta			✓			✓
	Bâloise	✓				✓	
	Barry Callebaut		✓			✓	
	Clariant	✓				✓	
	Galenica			✓			✓
	GAM Holding			✓			✓
	Geberit			✓			✓
	Georg Fischer	✓				✓	
	Givaudan	✓			✓		
	Helvetia	✓			✓		
	Kühne + Nagel			✓			✓
	Lindt & Sprüngli			✓			✓
	Logitech	✓			✓		
	Meyer Burger	✓			✓		
	Nobel Biocare	✓			✓		
	Panalpina	✓			✓		
	Pargesa			✓			✓
	Petroplus		✓			✓	
	PSP Swiss Property		✓			✓	
	Schindler		✓			✓	
	Sika	✓			✓		
	Sonova			✓			✓
	Straumann			✓			✓
	Sulzer	✓			✓		
	Swiss Life	✓			✓		
	Swiss Prime Site		✓			✓	
	Temenos	✓				✓	
Valiant	✓			✓			
<b>Total SMIM</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	

**Annexe 11 : Compétences des actionnaires en matière de fixation des rémunérations en Suisse**

	Société	AG 2011		AG 2010		AG 2009		AG 2008		AG 2007	
		Vote consultatif	% Pour	Vote consultatif	% Pour	Vote consultatif	% Pour	Vote consultatif	% Pour	Vote consultatif	% Pour
<b>SMI</b>	ABB	✓	88.7%	✓	92.9%	✓	92.1%	-	NR	-	NR
	Actelion	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Adecco	✓	93.1%	✓	93.3%	-	NR	-	NR	-	NR
	Credit Suisse	✓	74.1%	✓	66.2%	✓	88.6%	-	NR	-	NR
	Holcim	✓	80.2%	✓	97.3%	-	NR	-	NR	-	NR
	Julius Bär	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Lonza	✓	56.7%	✓	95.5%	-	NR	-	NR	-	NR
	Nestlé	✓	91.8%	✓	91.2%	✓	86.5%	-	NR	-	NR
	Novartis	✓	61.0%	✓	NA	-	NR	-	NR	-	NR
	Richemont	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Roche	✓	99.2%	✓	98.7%	✓	99.9%	-	NR	-	NR
	SGS	✓	81.1%	✓	82.8%	✓	96.9%	-	NR	-	NR
	Swatch Group	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Swiss Re	✓	76.5%	✓	90.7%	-	NR	-	NR	-	NR
	Swisscom	✓	91.2%	✓	99.4%	-	NR	-	NR	-	NR
	Syngenta	✓	NA	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Synthes	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
Transocean	✓	76.5%	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	
UBS	✓	64.4%	✓	54.7%	✓	87.6%	-	NR	-	NR	
Zurich FS	✓	94.6%	✓	82.3%	-	NR	-	NR	-	NR	
<b>Total SMI</b>		<b>15</b>	<b>80.7%</b>	<b>13</b>	<b>87.1%</b>	<b>6</b>	<b>91.9%</b>	<b>-</b>	<b>NR</b>	<b>-</b>	<b>NR</b>
<b>SMIM</b>	Aryzta	-	NR	-	NR	NR	NA	NR	NR	NR	NR
	Bâloise	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Barry Callebaut	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Clariant	✓	83.1%	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Galenica	✓	NA	✓	96.1%	✓	94.2%	✓	NA	-	NR
	GAM Holding	-	NR	-	NR	NR	NA	NR	NR	NR	NR
	Geberit	✓	93.9%	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Georg Fischer	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Givaudan	✓	85.3%	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Helvetia	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Kühne + Nagel	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Lindt & Sprüngli	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Logitech	✓	NA	✓	89.6%	✓	96.6%	-	NR	-	NR
	Meyer Burger	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Nobel Biocare	✓	87.3%	✓	91.9%	-	NR	-	NR	-	NR
	Panalpina	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Pargesa	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Petroplus	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	PSP Swiss Property	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Schindler	✓	NA	✓	NA	✓	NA	✓	NA	-	NR
	Sika	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Sonova	✓	NA	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
	Straumann	✓	92.4%	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR
Sulzer	✓	90.8%	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	
Swiss Life	✓	94.0%	✓	96.5%	✓	95.0%	-	NR	-	NR	
Swiss Prime Site	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	
Temenos	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	
Valiant	✓	NA	-	NR	-	NR	-	NR	-	NR	
<b>Total SMIM</b>		<b>12</b>	<b>89.5%</b>	<b>5</b>	<b>93.5%</b>	<b>4</b>	<b>95.3%</b>	<b>2</b>	<b>NA</b>	<b>-</b>	<b>NR</b>
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>83.6%</b>	<b>18</b>	<b>88.7%</b>	<b>10</b>	<b>93.1%</b>	<b>2</b>	<b>NA</b>	<b>-</b>	<b>NR</b>

**Annexe 12 : Compétences des actionnaires en matière de fixation des rémunérations dans les principales places financières**

	Vote consultatif du rapport ou du système de rémunération	Vote contraignant du rapport ou du système de rémunération	Vote des rémunérations du conseil d'administration ou de surveillance	Vote des rémunérations de la direction générale	Vote des plans de participation en actions et en options
<b>Europe</b>					
Austria	-	-	oui (1)	-	-
Belgium	oui	-	oui	-	oui
Danemark	-	oui (2)	oui	-	oui
Finland	-	-	oui	-	oui
France	-	-	oui (4)	-	oui
Germany	oui	-	oui (1)	-	-
Greece	-	-	oui	-	oui (3)
Ireland	-	-	oui	-	oui
Italy	-	-	oui (4)	-	-
Netherlands	-	oui (5)	oui	-	oui
Norway	oui	-	oui	oui (6)	oui
Portugal	-	-	-	-	oui
Spain	-	-	-	-	oui
Sweden	-	oui	oui	-	oui (7)
Switzerland	-	-	-	-	-
UK	oui	-	-	-	oui
<b>North America</b>					
Canada	-	-	-	-	oui
United States	oui (8)	-	-	-	oui
<b>Asia and Pacific</b>					
Australia	oui	-	oui (1)	-	-
Japan	-	-	oui (9)	-	-

(1) Seulement lorsqu'il y a un changement de l'enveloppe globale du conseil de surveillance.

(2) La politique de rémunération et ses changements.

(3) Plans d'options pour le conseil, la direction et les employés

(4) Seulement pour les administrateurs non exécutifs.

(5) Seulement lorsqu'il y a des changements au sein du système de rémunération.

(6) Vote contraignant, sauf si mention contraire dans les statuts de la société (vote consultatif).

(7) Doit être approuvé par au moins 90% des voix représentées.

(8) La fréquence du vote (1, 2 ou 3 ans) est décidée par l'assemblée générale puis inscrite dans les statuts de la société.

(9) Pour les sociétés japonaises de structure « Kansayaku » (sans comités mais avec un « corporate auditor »).

## Annexe 13 : Méthodologie et hypothèses pour le calcul des rémunérations

### 1. Univers

L'étude porte sur les sociétés comprises dans les indices SMI (20 sociétés) et SMIM (28 sociétés) de la Bourse SIX Swiss Exchange au 31 décembre 2010, soit 48 sociétés (ce qui correspond à 50 titres étant donné que 2 sociétés incluses dans l'univers ont deux catégories d'actions). Parmi les sociétés incluses dans l'indice SMIM, deux sociétés (Aryzta et GAM Holding) ont été récemment créées. Il n'existe donc des données pour ces sociétés que pour les années 2010 et 2009. La liste alphabétique des 48 sociétés analysées figure en [annexe 1](#).

Parmi les 48 sociétés, une société clôturant ses comptes au 31 mars 2011, n'avait pas publié son rapport annuel à la date de cette étude (Logitech). Les données de l'exercice précédent (au 31 mars 2010) ont été retenues.

Pour certaines analyses, l'univers a été divisé en deux 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 :

- Secteur financier (Banques et Assurances)
- Autres secteurs

La classification retenue par Ethos figure en [annexe 1](#).

### 2. Sources 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, en particulier dans les rapports annuels et les sites Internet des sociétés analysées, ainsi que par des contacts directs avec les sociétés.

### 3. Catégories de personnes

L'article 663b<sub>bis</sub> CO demande la publication individuelle des rémunérations des administrateurs (membres du CA), la rémunération du membre le mieux payé de la DG ainsi que la rémunération de l'ensemble des membres de la DG.

Pour le calcul des rémunérations, Ethos considère qu'un membre du CA qui est également membre de la DG sera inclus dans la catégorie DG. En revanche, un « Executive Chairman » non membre de la DG, est inclus dans le CA.

Les catégories de personnes retenues pour l'étude 2010 sont les suivantes :

A) Conseil d'administration (CA) sans fonctions opérationnelles

- Chairman
- Autres membres du CA

B) Direction générale (DG)

- CEO (y compris les chairman/CEO)
- Autres membres de la DG

### 4. Composantes de la rémunération

On distingue essentiellement deux types de rémunération, la rémunération fixe et la rémunération variable. Si la majorité des sociétés versent uniquement de la rémunération fixe aux membres du CA, toutes les sociétés versent une rémunération variable aux membres de la DG qui, dans la majorité des cas, est supérieure à la rémunération fixe. Ethos a procédé aux subdivisions suivantes pour les éléments de la rémunération des membres de la DG :

- Rémunération fixe
  - Salaire de base
  - Contribution de l'employeur à la caisse de prévoyance (cotisations de l'employeur à des assurances obligatoires et surobligatoires)
  - Tous les autres types de rémunération (par exemple les prestations en nature ou le montant du rabais sur l'achat des actions de la société).
- Rémunération variable
  - Bonus annuel : le bonus annuel récompense les performances réalisées au cours de l'année écoulée. Il peut être payé en espèces (paiement immédiat ou différé), en actions ou en options (généralement bloquées) .

- Plans de participation à long terme : Les plans de participation à long terme ont pour but de d'inciter le collaborateur à créer de la valeur à long terme. Deux types de plans à long terme sont recensés : les plans de rétention et les plans basés sur la performance (voir point 5.1 ci-dessous).

## 5. Plans d'actions/options

### 5.1 Type d'actions/options

Comme mentionné en point 4 de la méthodologie, les actions/options peuvent être attribuées comme une composante du bonus annuel ou dans le cadre d'un plan de participation à long terme.

Lorsque les actions/options sont attribuées à titre de bonus annuel (leur valeur à la date d'attribution dépend de la performance réalisée au cours de l'année écoulée), elles sont généralement bloquées durant une certaine période (en général 3 ans).

Les actions/options qui sont attribuées dans le cadre d'un plan de participation à long terme sont de deux types :

- Actions/options de « rétention ». Les actions/options attribuées à titre de rétention ont la vocation de fidéliser le bénéficiaire à la société. Elles sont bloquées pour une certaine période (en général 3 ans) à la fin de laquelle le bénéficiaire recevra l'ensemble des actions initialement attribuées, indépendamment de la performance de la société ou de sa propre performance.
- Actions/options de « performance ». Certaines sociétés attribuent un certain nombre d'actions/options à titre conditionnel. L'acquisition définitive des actions/options attribuées dépendra de la réussite de conditions prédéfinies de performance qui doivent être réalisées sur une certaine durée. Dans ces cas, les plans d'actions/options spécifient une valeur-initiale (cible) d'attribution, qui peut être revue à la hausse ou à la baisse en fonction du degré de réussite desdites conditions de performance à la fin de la période. Dans un tel cas, les bénéficiaires peuvent finalement, soit ne rien recevoir, soit recevoir plus que cette valeur-cible s'ils ont dépassé les objectifs.

### 5.2 Valorisation des actions

#### 5.2.1 Type de valorisation

Selon les dispositions du CO, les sociétés sont tenues de valoriser les actions attribuées. Cependant, la loi ne mentionne pas selon quelle méthode il faut valoriser les actions. Conformément aux règles internationales de bonne pratique et les normes comptables internationales IFRS, la majorité des sociétés les valorisent à leur valeur de marché. Lorsque les sociétés valorisent les actions attribuées avec un rabais ou ne les valorisent pas, Ethos a calculé leur valeur de marché afin de garantir la comparabilité des sociétés analysées.

Les trois cas suivants se présentent en pratique :

- La société évalue les actions à leur valeur de marché correspondant au cours de l'action à la date d'attribution. Cette méthode d'évaluation est en ligne avec la méthodologie utilisée par Ethos pour valoriser les actions.
- La société applique une réduction sur la valeur de marché. Le rabais peut être appliqué en fonction de la durée de blocage, tel qu'autorisé par les autorités fiscales suisses. Certaines sociétés appliquent également un rabais pour les actions de performance en fonction de la probabilité de réalisation des objectifs à la fin de la période de performance. Pour garantir la comparabilité entre les sociétés, Ethos a remplacé la valeur « réduite » publiée par ces sociétés par leur valeur de marché. Par ailleurs, lorsque les actions ont été acquises par les personnes concernées avec un rabais, Ethos a inclus la valeur du rabais dans la rubrique « autres rémunérations ».
- La société ne valorise pas les actions. Lorsque ce cas se présente, Ethos a, dans la mesure du possible, évalué les actions à leur valeur de marché à la date d'attribution.

#### 5.2.2 Date de valorisation

A la différence d'IFRS qui impose la comptabilisation des actions/options tout au long de la période de détention obligatoire (vesting period), c'est la valeur de l'ensemble de l'attribution (valorisée à la valeur de marché à la date de l'attribution) qui constitue la valeur réelle de la rémunération pour une année donnée, et qui a été retenue par Ethos pour garantir la comparabilité des sociétés analysées.

Les trois cas suivants se présentent en pratique :

- La société valorise l'ensemble des actions attribuées au cours de la période concernée. Cette méthode d'évaluation est en ligne avec la méthodologie utilisée par Ethos pour valoriser les actions lorsque les attributions ont lieu chaque année. En revanche, lorsque les sociétés effectuent une attribution unique pour plusieurs années, Ethos a réparti la valeur calculée sur cette même période. Par exemple, si une société attribue un certain nombre d'actions tous les trois ans, Ethos inclut 1/3 de la valeur de l'attribution dans la rémunération de chacune des années concernées.

- La société valorise les actions tout au long de la période de blocage/performance. Lorsque les attributions ont lieu chaque année mais que la société « ventile » le coût de l'attribution sur plusieurs exercices comptables, Ethos a corrigé la valeur de la société pour prendre en compte l'ensemble des actions attribuées (ou la valeur cible) au cours de la période concernée. En revanche, lorsque les sociétés effectuent une attribution unique pour plusieurs années, Ethos a conservé la méthodologie utilisée par la société.
- La société valorise les actions de performance à la fin de la période de performance, au moment où les résultats définitifs sont connus. Dans ce cas, Ethos a corrigé la valeur de la société pour prendre en compte la valeur cible de l'ensemble des actions attribuées au cours de la période concernée.

### 5.3 Valorisation des options

Selon les dispositions du CO, les sociétés sont tenues de valoriser les options attribuées. Cependant, la loi ne mentionne pas selon quelle méthode il faut valoriser les options. Conformément aux règles internationales de bonne pratique et les normes comptables internationales IFRS 2, la majorité des sociétés les ont valorisées à leur valeur de marché à la date d'attribution (en utilisant le modèle d'évaluation Black & Scholes ou le modèle binomial. Pour les sociétés qui ne l'ont pas fait et pour garantir la comparabilité entre les sociétés, Ethos a inclus dans les rémunérations la valeur des options à la date d'attribution calculée à l'aide du modèle Black & Scholes avec les paramètres suivants :

- Cours de l'action (sous-jacent) à la date d'attribution
- Prix d'exercice de l'option
- Volatilité annualisée du titre (exprimée en pourcent)
- Taux d'intérêt hors risque sur la durée de vie attendue de l'option
- Durée de vie estimée de l'option (si la société ne la communique pas, Ethos a retenu les 2/3 de la durée de vie totale de l'option)
- Taux de rendement du dividende (en pourcent du cours de l'action)

Pour une grande 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.

### 6. Taux de change

Toutes les données sont calculées et publiées en francs suisses (CHF). 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
31.03.07	1.24	1.59
31.12.07	1.20	1.64
31.03.08	1.16	1.64
31.12.08	1.08	NR
31.03.09	1.09	1.56
31.12.09	1.08	NR
31.03.10	1.06	1.50
31.12.10	1.04	NR
31.03.11	NR	1.38

### 7. Indemnités de départ / Primes d'engagement

Les indemnités de départ et les primes d'engagement n'ont pas été incluses dans les rémunérations présentées dans cette étude.

### 8. Plans des années précédentes

Un nombre croissant de sociétés introduisent des plans de participations qui prévoient que le nombre définitif d'actions/options à recevoir à la fin d'une période de blocage peut fortement varier. La valeur effective des rémunérations réalisées au moyen de plans antérieurs en actions/options définitivement reçus à la fin de la période de performance n'ont pas été inclus dans les rémunérations présentées dans cette étude. En effet, ces informations ne sont pas systématiquement communiquées par les sociétés.

## 9. Calcul des rémunérations moyennes par catégorie de personnes et sous-catégorie d'indice boursier (tableau 1.4)

Au niveau agrégé, Ethos a déterminé la rémunération moyenne par sous-catégorie d'indice 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).

## 10. Calcul de la rémunération en pourcent du bénéfice consolidé (annexe 2)

Pour déterminer la rémunération en pourcent du bénéfice consolidé, Ethos a divisé la rémunération agrégée du CA et de la DG en 2010 par le bénéfice net consolidé 2010 (y.c. intérêts minoritaires, à part chez Pargesa où les intérêts minoritaires ont été exclus). Pour les années 2009 et 2008, Ethos a procédé de la même manière.

## 11. Capitalisations boursières (annexe 2)

Les capitalisations boursières publiées dans l'annexe 2 sont disponibles sur le site internet de la SIX Swiss Exchange. Ethos a divisé la valeur boursière par le « free float » pour tenir compte de la valeur réelle de l'entreprise.

## 12. Calcul des rémunérations moyennes (annexes 3 et 4)

La rémunération moyenne des « autres membres du CA » (annexe 3) a été obtenue en divisant la somme des rémunérations des autres membres du CA (montants publiés individuellement) par le nombre de personnes concernées (équivalent plein temps, au mois près) sans tenir compte de la rémunération du Président du CA (publiée séparément). Le même principe a été retenu pour les « autres membres de la DG » (annexe 4) où le membre le mieux rémunéré (Highest Paid) n'a pas été inclus dans la détermination de la moyenne.

## 13. Détermination des variations de rémunération (annexes 1, 3 et 4)

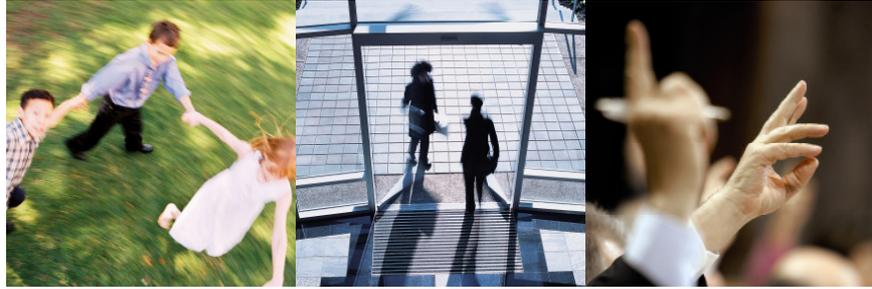
Dans l'annexe 1, Ethos a publié la variation de la rémunération totale du CA et la DG dans l'ensemble sans tenir compte du nombre de bénéficiaires. Cependant, dans les cas où une restructuration complète du CA ou de la DG entraîne une variation très importante (lorsque le nombre de bénéficiaires a radicalement changé), Ethos a considéré la variation comme « non comparable » (NA).

Dans les annexes 3, et 4, les variations des rémunérations par personne (Highest Paid) ou par catégorie de personnes (autres membres de la DG ou du CA) ont été calculées en fonction du nombre de bénéficiaires et ceci uniquement lorsque la comparabilité était possible. La variation de rémunération entre 2010 et 2009 a été considérée comme « non disponible » (NA), lorsque la société n'avait pas communiqué la rémunération de la personne concernée (ou les catégories de personnes concernées) en 2009, ou lorsque la personne n'occupait par la même fonction au cours des deux années.

## 14. Liste des abréviations

CA :	Conseil d'administration
CEO :	Chief Executive Officer
CFO :	Chief Financial Officer
CO :	Code des obligations suisse
Ch :	Chairman
DCG :	Directive sur la Corporate Governance de la SIX
DG :	Direction générale
HP :	Highest Paid (personne la mieux rémunérée)
IFRS :	International Financial Reporting Standards
LD :	Lead Director
NA :	Not available (pas disponible)
NR :	Non relevant
SMI :	Swiss Market Index
SMIM :	Swiss Market Index Medium
SIX :	Bourse suisse (SIX Swiss Exchange)
VCh :	Vice Chairman





[info@ethosfund.ch](mailto:info@ethosfund.ch)  
[www.ethosfund.ch](http://www.ethosfund.ch)

Ethos  
Place Cornavin 2  
Case postale  
CH-1211 Genève 1  
T +41 (0)22 716 15 55  
F +41 (0)22 716 15 56

Bureau Zurich :  
Ethos  
Gessnerallee 32  
CH-8001 Zurich  
T +41 (0)44 421 41 11  
F +41 (0)44 421 41 12