

Été 2026

NEWSLETTER

SOMMAIRE

Été 2026

NEWSLETTER

Introduction

- 04 -

FRÔTÉ & PARTNER

La société anonyme et ses actionnaires

- 06 -

DYNAFISC FRÔTÉ

Acceptation de l'imposition individuelle en Suisse : portée et incertitudes de la votation du 8 mars 2026

- 10 -

SCHOEB FRÔTÉ

La dette suisse à l'épreuve des crises mondiales

- 13 -

INTERVIEW

Celine van Till

- 16 -

Introduction



Chères lectrices, chers lecteurs,

L'environnement économique, fiscal et juridique dans lequel évoluent aujourd'hui les entreprises et les détenteurs de patrimoine devient toujours plus exigeant. Les règles évoluent rapidement, les équilibres se déplacent et des décisions pertinentes hier peuvent perdre leur sens en peu de temps. Dans ce contexte, la capacité à comprendre les évolutions, à les anticiper et à structurer ses décisions de manière réfléchie devient essentielle.

L'actualité récente en est une illustration particulièrement marquante. La votation sur l'introduction de l'imposition individuelle en Suisse relance un débat fondamental sur l'équité fiscale, l'organisation du système d'imposition et ses effets sur les contribuables, les familles et l'économie. Quelle que soit l'issue politique et législative des prochaines étapes, cette réforme pourrait modifier en profondeur certaines logiques du système fiscal suisse et mérite d'être suivie avec attention.

Cette édition d'été 2026 s'inscrit dans ce contexte en mouvement. Elle aborde plusieurs thèmes directement issus de la pratique et qui ont un impact concret sur la gouvernance des sociétés, la fiscalité des personnes physiques ainsi que sur les décisions patrimoniales à moyen et long terme.

La question de l'actionnariat ouvre ce numéro. Une société anonyme bien structurée repose sur des bases juridiques claires permettant d'anticiper les situations de blocage, d'organiser les relations entre actionnaires et d'assurer la stabilité du développement de l'entreprise dans la durée. Trop souvent négligés lors de la création ou de phases de croissance rapide, ces éléments deviennent pourtant déterminants dès que la complexité augmente.

La fiscalité des personnes physiques fait ensuite l'objet d'une analyse ciblée. Dans un environnement politique et fiscal en pleine évolution, marqué notamment par les discussions autour de l'imposition individuelle, les décisions prises aujourd'hui peuvent avoir des conséquences significatives en matière de charge fiscale et de planification patrimoniale. Anticiper ces changements constitue un enjeu majeur pour les contribuables.

Un éclairage macroéconomique complète également cette édition, avec un état des lieux de l'endettement suisse et une rétrospective sur la mise en place du mécanisme de frein à l'endettement. Ce mécanisme a permis durant ces vingt dernières années de contenir l'endettement de notre pays tout en faisant face aux diverses crises économiques. Une exception à l'échelle des pays développés qui nous entourent.

Enfin, une interview de Mme Celine van Till, athlète internationale de para-dressage jusqu'en 2017, reconvertie dans l'athlétisme en 2018 puis active en paracyclisme depuis 2022, apporte un regard personnel et inspirant sur les notions de résilience et d'adaptation - des qualités qui résonnent également dans le monde entrepreneurial et financier.

Nous vous souhaitons une lecture utile, claire et inspirante.
Valérie Geiser



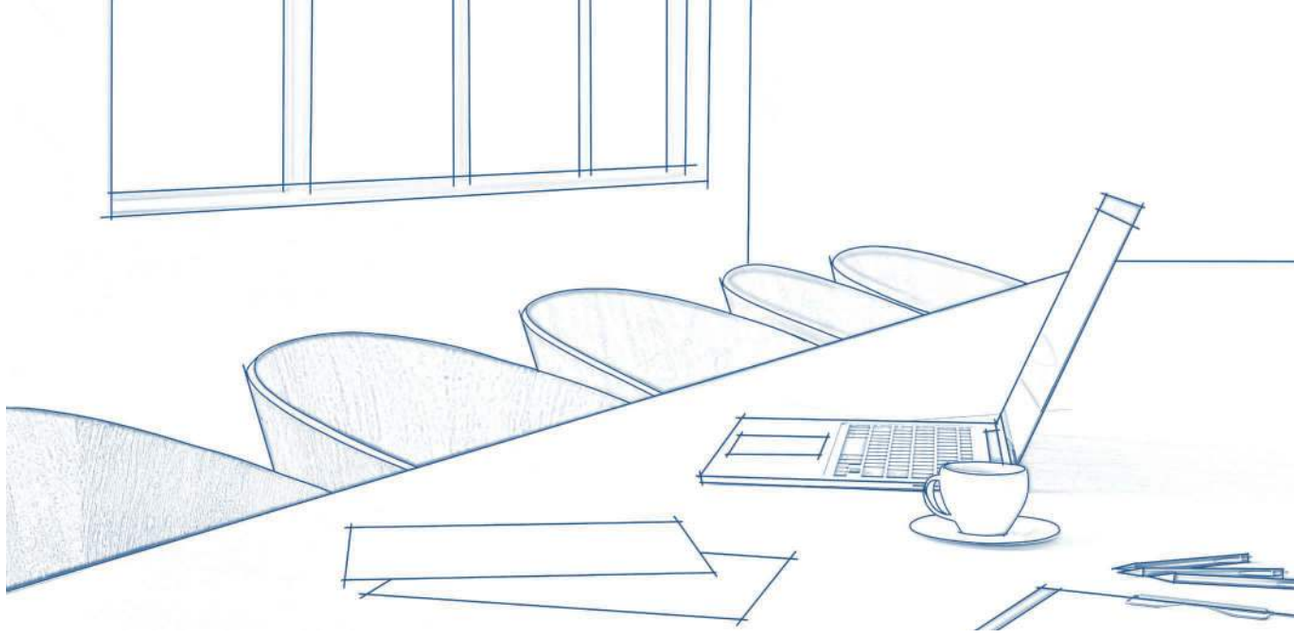
Valérie Geiser a rejoint le groupe F&P en octobre 2025 en tant que responsable du bureau de Neuchâtel de Dynafisc Frôté. Experte-fiscale diplômée, elle dispose de vingt années d'expérience au sein de Stonehage Fleming à Neuchâtel. Forte de son expérience en tant que Directrice et Relationship Manager, Valérie Geiser s'est spécialisée dans les problématiques fiscales complexes liées aux personnes physiques et aux entreprises actives à l'international. Elle possède également une solide expertise dans la fiscalité des entreprises familiales, des PME et des entrepreneurs, qu'elle accompagne dans leurs défis de gouvernance, de structuration et de transmission. Parallèlement, elle a également enseigné durant plus de huit ans à la HEG de Neuchâtel, où elle a eu à cœur de transmettre son savoir-faire et son expérience aux jeunes générations dans le domaine de la fiscalité.



La société anonyme et ses actionnaires

FRÔTÉ & PARTNER

Le présent article propose un aperçu des relations au sein d'une société anonyme entre son conseil d'administration, son actionnariat et sa direction. En effet, si le droit des sociétés règle de manière relativement précise l'organisation des organes d'une société anonyme, il laisse largement ouverte la question de la coordination et de la cohérence de l'actionnariat, pourtant déterminante pour la stabilité et le développement de l'entreprise.



Il est précisé que les considérations qui suivent ne concernent pas les sociétés anonymes cotées en bourse, dont le statut est à de nombreux égards différent du statut des sociétés anonymes non cotées.

L'état de fait de cette thématique peut se résumer brièvement ainsi :

1) L'actionnariat, à travers une assemblée générale, nomme un conseil d'administration.
2) Le conseil d'administration assure la haute direction de la société, notamment en arrêtant sa stratégie, ses structures et en procédant aux nominations de la direction.
3) La direction est responsable de la gestion de la société que lui délègue le conseil d'administration.
4) Le statut juridique des intervenants dans ces trois niveaux hiérarchiques est très différent.
5) Le bon fonctionnement, respectivement le succès entrepreneurial d'une entreprise, requiert un bon fonctionnement des trois niveaux hiérarchiques précités et leur homogénéité.

L'actionnariat

Qu'en est-il du statut de l'actionnaire d'une société anonyme, forme juridique dans le cadre duquel la plupart des entreprises déploient leur activité économique ?

L'actionnaire, à travers l'assemblée générale, dispose de toute une série de droits, notamment en votant à l'assemblée générale l'acceptation des comptes, la décharge au conseil d'administration, la nomination du conseil d'administration, la désignation de l'organe de révision et bien évidemment la fixation du dividende. Étant rappelé que les modifications du droit de la société anonyme, entrées en vigueur en 2023, renforcent encore les droits des actionnaires.

L'actionnaire dispose aussi, dans certaines circonstances, de certains droits de contrôle. De même, il lui est offert, dans certaines hypothèses, la possibilité de demander l'annulation de décisions prises par l'assemblée générale.

Enfin, toujours dans certaines circonstances, l'actionnaire dispose d'une action en responsabilité, notamment contre les administrateurs de la société.

Si l'actionnaire dispose de nombreux droits, il en va différemment s'agissant de ses obligations, voire de l'absence d'obligations à sa charge. En effet, une fois la société créée et le capital-actions libéré, il peut être constaté que l'actionnaire n'est lié par aucune obligation et aucune charge face à la société. En d'autres termes, il lui est loisible de prendre en toute liberté les décisions qui lui conviennent, et ceci sans en répondre à l'égard de tiers ou à l'égard de la société. Par exemple, l'actionnaire, par une décision majoritaire, peut librement décider de procéder à la dissolution de la société ou révoquer l'ensemble du conseil d'administration, en faisant fi des intérêts de celle-ci.

Le conseil d'administration

Les articles 716 et 716a du Code des obligations déterminent les attributions, respectivement les compétences du conseil d'administration dans la gestion de la société. En termes très résumés, le conseil d'administration assume la gestion globale de la société, respectivement en exerce la haute direction.

Ces attributions engendrent toute une série d'obligations, allant du respect des différentes dispositions légales à la prise de décisions de gestion dans le respect des intérêts de la société et des actionnaires.

Dans ce cadre, le conseil d'administration peut être tenu responsable tant sur le plan civil que sur le plan pénal d'actes de mauvaise gestion, de violation des dispositions légales ou d'autres règles.

En d'autres termes, le conseil d'administration, outre le fait d'être l'objet d'une procédure pénale, peut devoir répondre sur le plan civil d'actions intentées par les actionnaires ou par des tiers lésés par la gestion du conseil d'administration. La responsabilité du conseil d'administration n'est pas limitée, respectivement elle s'étend à tous ses actes et le rend responsable de tous les dommages subis, qu'ils aient été subis par l'entreprise, respectivement les actionnaires, ou par les tierces victimes de violation de dispositions légales.

Le statut, respectivement la fonction d'administrateur et ses obligations, font l'objet de très nombreuses études et de publications volumineuses.

La direction

Le conseil d'administration peut déléguer tout ou partie de ses attributions soit à des tiers, soit à une direction, ceci par l'adoption d'un règlement d'organisation définissant les compétences des deux instances et leurs relations. Toutefois, les attributions dites « inaliénables » du conseil d'administration définies par l'article 716a du Code des obligations ne peuvent, quant à elles,



Les actionnaires, pourtant détenteurs du réel pouvoir sur la société ou l'entreprise, ne sont soumis dans leurs choix, dans leurs attitudes et leurs décisions en rapport avec la société à aucune obligation.

pas être déléguées. Étant entendu que la mise en place de règles de gouvernance claires et leur respect revêtent une importance particulière.

À l'instar du conseil d'administration, la direction, respectivement ses membres doivent assumer leurs obligations dans le respect des dispositions légales et des intérêts de la société. De même, les membres de la direction peuvent être confrontés à des procédures civiles ou pénales en relation avec leurs actions ou omissions.

La problématique

Comme les éléments exposés ci-dessus le démontrent, les actionnaires, pourtant détenteurs du réel pouvoir sur la société ou l'entreprise, ne sont soumis dans leurs choix, dans leurs attitudes et leurs décisions en rapport avec la société à aucune obligation.

Il est entendu que la présomption au terme de laquelle l'actionnaire ne devrait pas, par son comportement, porter préjudice à la société qu'il détient partiellement ou totalement, est à prendre bien évidemment en compte.

Cette présomption a toute sa valeur lorsque la société est détenue par un seul actionnaire ou par un actionnariat très structuré. L'expérience démontre qu'il en va tout autrement lorsque

l'actionnariat est constitué de multiples acteurs ou de quelques acteurs non structurés entre eux. Il en va de même lorsque le capital-actions est détenu par deux entités à raison de 50 % chacune. Fréquemment, dans de telles hypothèses, les prémisses au développement de la société, respectivement de l'entreprise, ne sont pas assurées. En effet, la bonne gestion par le conseil d'administration, respectivement par la direction, d'une société requiert une certaine cohérence des actionnaires, un consensus sur la stratégie et une certaine pérennité des décisions pour assurer un développement continu. Ceci présuppose une cohésion et une vision établie et pérenne des actionnaires. Or, aucune norme ni aucune obligation n'assure la réalisation de telles conditions qualitatives.

Dès lors, comme l'expérience le démontre, il apparaît indispensable, pour permettre un développement créateur de valeur de la société, que l'actionnariat se saisisse de cette problématique et travaille à se structurer.

Pour ce faire, fréquemment, les actionnaires d'une société anonyme recourent à l'établissement d'une convention de vote, appelée également convention ou pacte d'actionnaires. Toutefois, la plupart du temps, ces conventions se limitent à traiter de la constitution du conseil d'administration, de la politique de dividende et à fixer des droits de préemption entre actionnaires. De telles conventions, fréquemment utilisées, ne sauraient suffire à assurer le bon fonctionnement d'une société anonyme, respectivement le bon fonctionnement des relations entre les actionnaires et le conseil d'administration.

Sans recourir à des structures plus complexes, une convention de vote assurant une certaine efficacité doit notamment traiter, outre les éléments susmentionnés, les points suivants :

- De l'avenir de l'actionnariat dans le temps et de l'organisation de ses éventuels changements ;
- Du rôle des actionnaires ou de certains groupes d'actionnaires dans les instances de la société et de leurs obligations à l'égard des autres actionnaires dans l'exercice de leur fonction ;
- Des aspects financiers, dont la problématique des dividendes. Dans ce contexte, doit également être abordée la question d'éventuelles diminutions ou augmentations du capital de la société ;
- De la stratégie appliquée par la société et de son évolution dans le temps ;
- Des règles de gouvernance au sein de la société et de gouvernance entre le conseil d'administration et les actionnaires. Notamment peuvent être évoqués les éléments de reporting et les éléments de controlling ;
- Des obligations de confidentialité des actionnaires ;
- Des éléments à mettre en œuvre pour assurer la pérennité du développement de la société.

Ces éléments ne sauraient être exhaustifs et beaucoup d'autres points peuvent être traités par les actionnaires. Il est important de relever que la mise sur pied d'une telle convention ou d'autres structures plus complexes requiert une analyse fine et une adhésion des actionnaires après un processus de réflexion.

Il est évident que la mise en place de tels outils contribue fortement à renforcer la crédibilité des actionnaires et à offrir au conseil d'administration une stabilité lui permettant d'assurer le développement de l'entreprise.

Acceptation de l'imposition individuelle en Suisse :
portée et incertitudes de la votation du 8 mars 2026

DYNAFISC FRÔTÉ

Le peuple suisse a récemment accepté à 54,2 % la Loi fédérale introduisant l'imposition individuelle des personnes physiques, mettant fin au système d'imposition conjointe des couples mariés. Elle implique une transformation profonde du système fiscal suisse. Si les principes généraux sont désormais fixés au niveau fédéral, la mise en œuvre nécessitera d'importantes adaptations législatives par les cantons, ce qui introduit une période de transition et des incertitudes quant aux effets fiscaux concrets pour les contribuables.

Jusqu'à présent, le système fiscal suisse reposait sur l'imposition conjointe des couples mariés ou liés par un partenariat enregistré : les revenus et la fortune des deux conjoints étaient additionnés pour déterminer le revenu imposable du ménage. Dans un système fiscal progressif, cette addition pouvait conduire à une charge fiscale plus élevée que celle supportée par deux personnes non mariées disposant de revenus similaires, phénomène communément qualifié de « pénalisation du mariage ». Ces effets étaient particulièrement ressentis au niveau de l'impôt fédéral direct, les cantons ayant mis en place dans leurs législations cantonales des mécanismes correctifs (déductions, splitting, etc.).

Le nouveau système prévoit que chaque personne, indépendamment de son état civil, sera imposée séparément sur son propre revenu et sa propre fortune.



La réforme ne se limitera donc pas à une simple modification des barèmes : elle influencera durablement les choix de vie et les stratégies financières des contribuables.

Changements au niveau de l'impôt fédéral direct

La réforme introduit plusieurs modifications structurelles dans la Loi sur l'impôt fédéral direct.

Les revenus et les éléments de fortune seront attribués à chaque conjoint selon les règles du droit civil, et non plus additionnés. Chaque personne remplira donc sa propre déclaration fiscale.

Afin d'atténuer les effets redistributifs du nouveau système, le barème de l'impôt fédéral direct est révisé et certaines déductions sont modifiées, notamment la déduction pour enfants, qui est relevée afin de compenser la disparition de certains effets d'allégement liés à l'imposition conjointe. Sont notamment concernées par la disparition de ces effets d'allégement les personnes non mariées avec enfants qui bénéficiaient jusqu'à présent d'un barème préférentiel et les couples mariés avec enfants ne disposant que d'un seul revenu ou d'un revenu secondaire faible.

L'un des objectifs économiques de la réforme consiste également à réduire la forte imposition marginale du « deuxième revenu » au sein du couple, souvent attribué au conjoint exerçant une activité à temps partiel. Cette mesure devrait contribuer à renforcer l'attractivité de l'emploi, en incitant le conjoint à accroître son taux d'activité ou à réintégrer le marché du travail, dans la mesure où la charge fiscale associée devrait être allégée et, par conséquent, moins dissuasive qu'auparavant. Les estimations fédérales suggèrent que la réforme pourrait entraîner une augmentation d'environ 10 000 à 44 000 emplois à plein temps.

Adaptation des législations cantonales

L'introduction de l'imposition individuelle devra également être appliquée aux impôts cantonaux et communaux. Les cantons devront ainsi revoir leurs barèmes, certaines déductions fiscales, ainsi que les mécanismes de répartition des revenus et de la fortune entre conjoints.

Or, le fédéralisme fiscal suisse laisse une marge de manœuvre importante aux cantons dans la fixation des taux et des déductions. Par conséquent, l'effet final de la réforme pourra varier sensiblement selon les choix opérés par chaque canton. Certains pourraient adapter leurs barèmes pour maintenir une certaine neutralité fiscale, tandis que d'autres pourraient profiter de la réforme pour revoir plus largement leur politique fiscale.

« Gagnants » et « perdants » de la réforme

Les effets ne seront pas uniformes : ils dépendront principalement de la manière dont les revenus sont répartis au sein du foyer. Toute projection reste teintée d'une incertitude importante : en effet, la mise en œuvre concrète dépendra en grande partie des adaptations des législations cantonales et communales, qui ne sont pas encore connues à ce stade. Or, ces niveaux représentent la part la plus significative de l'imposition en Suisse. Sur la base des éléments disponibles à ce jour, il est possible d'estimer que les possibles « gagnants » du passage à l'imposition individuelle seront :

- Les couples mariés avec deux revenus similaires (impact à la baisse sur le taux en abandonnant l'addition des deux revenus) ;
- Le revenu « secondaire » (disparition de l'impact de la progressivité du taux lié à l'addition des deux revenus) ;
- Les personnes seules à revenus faibles à moyens (en raison de l'ajustement des barèmes potentiellement favorable).

Pourraient au contraire être perdants, notamment :

- Les couples mariés avec un seul revenu (perte de l'effet du splitting) ;
- Les couples aux revenus très inégaux.

Les familles monoparentales et d'autres groupes de contribuables pourraient également présenter un risque de voir leur situation fiscale se péjorer, mais cela dépendra des dispositions prises par les cantons (barèmes, déductions, etc.). Une partie non négligeable des contribuables pourrait également ne pas être impactée de manière significative par la réforme.

Il faudra néanmoins tenir compte du fait que les pertes fiscales engendrées pourraient devoir être compensées par d'autres mécanismes.

Mise en œuvre et calendrier

La loi adoptée prévoit que l'imposition individuelle doit entrer en vigueur au plus tard en 2032, le Conseil fédéral pouvant toutefois fixer une date antérieure si les conditions de mise en œuvre sont réunies, bien que cela soit peu probable.

Cette échéance relativement éloignée s'explique par l'ampleur des adaptations nécessaires, notamment au niveau des administrations fiscales et des systèmes informatiques, mais surtout par la nécessité pour les cantons d'adapter leur propre législation fiscale. Cette période précédant l'entrée en vigueur sera donc déterminante pour clarifier les effets fiscaux concrets de cette réforme et pour évaluer son influence sur l'équité fiscale et les comportements économiques des contribuables.

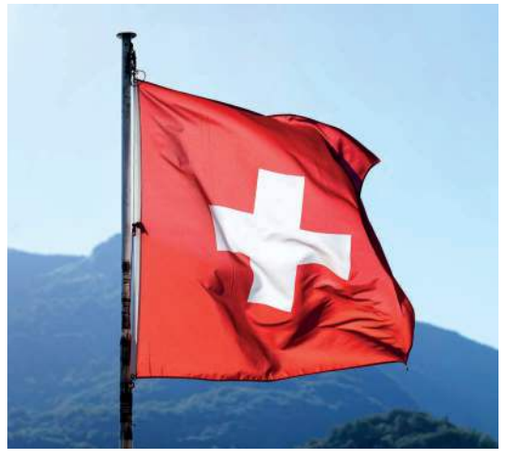
Une fois les modalités cantonales connues, il pourrait être opportun pour les contribuables de réévaluer leur situation fiscale pour déterminer et anticiper les possibilités de planification : répartition et structuration des activités, des revenus et du patrimoine entre les conjoints ou encore réflexions liées aux déductions.

Les aspects pratiques comme des estimations de charges fiscales et adaptations des acomptes d'impôt devront également être anticipés pour l'année du changement de système.

La réforme ne se limitera donc pas à une simple modification des barèmes : elle influencera durablement les choix de vie et les stratégies financières des contribuables.

La dette suisse à l'épreuve des crises mondiales

SCHOEB FRÔTÉ





Fin 2025, la dette de la Confédération représentait 16,1 % du PIB[1] suisse selon l'Administration fédérale des finances. En consolidant l'ensemble des administrations publiques, Confédération, cantons, communes et assurances sociales, selon la méthodologie du Fonds monétaire international, ce taux atteint environ 36 % du PIB[2]. Sur cette même base, le Japon dépasse 226 %, les États-Unis 128 %, et la France s'approche des 119 %. Quel que soit l'angle de mesure, le constat s'impose : la Suisse fait figure d'exception, non pas parce qu'elle aurait été épargnée par les crises mondiales, mais parce qu'elle a su, à chaque fois, y répondre avec les bons outils.

Les années 1990 : quand la Suisse n'était pas encore armée

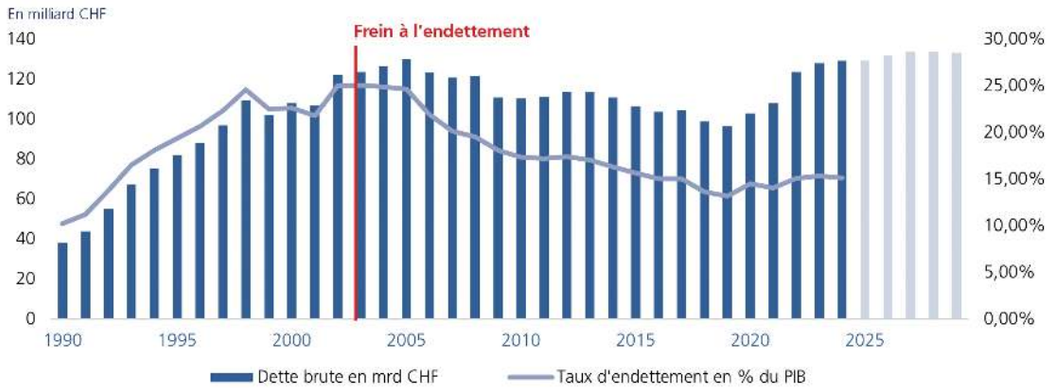
En 1990, la dette publique suisse est encore contenue, mais la décennie qui s'ouvre va tout changer. Une bulle immobilière éclate d'abord : les prix grimpent trop vite, les banques prêtent trop facilement, et quand les taux d'intérêt remontent brutalement, de nombreux propriétaires n'ont plus la capacité de rembourser leur prêt. Entre 1991 et 1996, les établissements bancaires suisses enregistrent plus de 42 milliards de francs de pertes[3]. En décembre 1992, les Suisses refusent à 50,3 % d'intégrer l'Espace économique européen, se retrouvant ainsi à l'écart d'une intégration européenne[4] dont leurs voisins tiraient déjà les premiers bénéfices économiques. L'économie stagne, les recettes fiscales s'amenuisent, les déficits s'installent et, sans aucune règle pour les contenir, ils s'accumulent jusqu'à ce que la dette fédérale soit multipliée par plus de trois en treize ans[5].

2000-2003 : la bulle internet et la naissance du frein à l'endettement

L'éclatement de la bulle technologique en 2000 aggrave encore la situation, portant la dette publique consolidée à son niveau le plus élevé depuis la Seconde Guerre mondiale. C'est l'électrochoc qui déclenche une réforme majeure et

[1] https://www.efd.admin.ch/fr/dette-de-la-confederation
[2] https://www.imf.org/external/datamapper/GGXWDG_NGDP@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD
[3] https://www.swissinfo.ch/fre/economie/le-boom-immobilier-touche-%c3%a0-sa-fin/6419610
[4] https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/027492/2012-10-04/
[5] https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2023/11/retour-sur-la-genese-du-frein-a-lendettement/

Dette brute de la confédération



Le frein à l'endettement : comment ça marche ?
Inscrit dans la Constitution fédérale (art. 126), ce mécanisme fixe une règle simple : les dépenses de l'État ne doivent pas, sur la durée, dépasser ses recettes. En cas de crise grave, des dépenses exceptionnelles peuvent être votées par le Parlement, mais elles sont consignées dans un compte séparé et doivent être remboursées ensuite. Entre 2003 et 2019, ce mécanisme a permis de réduire la dette fédérale d'environ 27 milliards de francs.

Source: https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/economie-nationale/comptes-nationaux/produit-interieur-brut.html

fait naître l'instrument qui va tout changer : le frein à l'endettement. L'idée est simple : l'État peut dépenser plus qu'il ne gagne en période de crise, ce qui est normal et même nécessaire, mais il doit rembourser cet écart dès que l'économie repart. Ce n'est pas une promesse politique ou une ligne directrice sans contrainte, mais une règle inscrite dans la Constitution, acceptée à 84,7 % des voix en votation populaire en 2001, et en vigueur dès 2003[6].

2008-2009 : les subprimes, le premier test réussi

La crise financière mondiale de 2008 est le premier grand test du frein à l'endettement depuis son entrée en vigueur, et il tient ses promesses. Là où les grandes économies voient leur dette bondir de plusieurs dizaines de points en deux ans, la Suisse absorbe le choc : l'État dépense plus qu'il ne reçoit, comme le mécanisme le prévoit en période de récession et, dès que la croissance reprend, l'équilibre se rétablit naturellement. La Banque nationale suisse abaisse également ses taux et intervient discrètement pour limiter l'appréciation du franc. Le mécanisme a tenu ses promesses lors de ce premier test majeur, posant les bases d'une décennie de consolidation que peu d'économies comparables ont réussi à accomplir.

2010-2019 : une décennie de consolidation silencieuse

Pendant que l'Europe traverse sa crise des dettes souveraines et que la plupart des grandes économies peinent à stabiliser leur endettement, la Suisse suit discrètement le chemin inverse. Entre 2010 et 2019, la dette fédérale continue de reculer, poursuivant la trajectoire de désendettement engagée depuis l'introduction du frein à l'endettement en 2003. Cette évolution ne résulte d'aucune réforme spectaculaire ni d'aucun plan de rigueur imposé, mais d'une application méthodique et constante des règles budgétaires en vigueur. Alors que les grandes banques centrales recourent à des politiques monétaires exceptionnelles et que certains états voient leur notation dégradée, la Suisse démontre qu'une gestion budgétaire rigoureuse peut traverser une décennie agitée sans jamais dévier de sa trajectoire.

[6] https://www.efd.admin.ch/fr/le-frein-a-lendettement

SCHOEB FRÔTÉ

2020 : la Covid-19, une hausse voulue et rapidement résorbée

Pour la première fois depuis 2003, la clause d'exception est activée et la Confédération débloque environ 35 milliards de francs pour soutenir l'économie, entre chômage partiel, aides aux indépendants et aux PME, et acquisition de matériel sanitaire. La dette remonte, mais la Suisse entre dans cette crise avec une base solide que dix-sept ans de discipline budgétaire lui ont construite. C'est là que le frein à l'endettement montre une autre de ses qualités : il n'empêche pas de réagir, il organise la réaction, en imposant que les dépenses exceptionnelles soient clairement identifiées, comptabilisées séparément et assorties d'un plan de remboursement. Le Parlement a fixé l'horizon à 2035 pour effacer un découvert de 26,3 milliards enregistré fin 2025[7]. La dette consolidée est revenue autour de 36 % du PIB en 2024, confirmant la capacité du mécanisme à corriger les déséquilibres une fois la crise passée.

La rigueur budgétaire suisse n'est pas une contrainte, c'est une fondation.

En résumé

La trajectoire suisse en matière de dette publique est, à l'échelle des pays développés, une exception documentée : là où la plupart des grandes économies ont vu leur endettement croître sans discontinuer, la Suisse a maintenu une discipline budgétaire rare, traversant cinq décennies de crises sans jamais laisser sa dette s'emballer durablement. Ce résultat ne tient ni à la chance ni à une géographie préservée des turbulences mondiales, mais à une architecture institutionnelle construite patiemment : une règle budgétaire ancrée dans la Constitution et soutenue par une large majorité populaire, une banque centrale indépendante et réactive, et une discipline partagée à tous les échelons de l'État.

Chaque crise a enrichi cette architecture. Les années 1990 ont révélé l'absence de garde-fous et conduit à la réforme fondatrice de 2003. La crise financière de 2008 a validé le mécanisme dans les faits. La décennie suivante a démontré qu'une consolidation durable est possible sans mesures d'austérité imposées. Et la pandémie de 2020 a peut-être fourni la démonstration la plus complète : la solidité budgétaire accumulée au fil des années a permis de réagir avec ampleur au moment où c'était nécessaire et de corriger le cap dès que les conditions l'ont permis.

Cette stabilité n'est pas qu'un indicateur macroéconomique parmi d'autres. Elle se traduit concrètement : par la solidité du franc comme valeur refuge reconnue à l'échelle mondiale, par la qualité de crédit AAA de la Confédération qui maintient des conditions d'emprunt parmi les plus favorables au monde et par un cadre institutionnel dont la prévisibilité constitue en elle-même un actif. La rigueur budgétaire suisse n'est pas une contrainte, c'est une fondation.

[7] https://www.efd.admin.ch/fr/dette-de-la-confederation

Celine van Till

Figure inspirante du sport suisse, Celine van Till incarne la détermination, la résilience et la capacité à se réinventer. En 2008, après un accident d'équitation, discipline qu'elle a débuté à l'âge de six ans, sa vie se trouve bouleversée. Partiellement tétraplégique et malvoyante en raison d'un traumatisme crânien, elle se reconstruit pas à pas grâce au sport. Reprenant d'abord le para dressage, elle se tourne ensuite vers le para-athlétisme, puis le paracyclisme, discipline dans laquelle elle s'illustre au plus haut niveau, notamment aux Jeux Paralympiques de Paris 2024 où elle décroche deux médailles d'argent. Athlète de haut niveau, mais aussi conférencière, auteure et engagée en politique, elle met son expérience au service de causes qui lui tiennent à cœur.



© Gabriel Monnet

Au travers de ses multiples vies sportives et professionnelles, Celine van Till nous démontre qu'il est possible de transformer l'adversité en moteur.

Notre groupe de sociétés a eu l'honneur d'accueillir Celine van Till en janvier dernier lors d'un événement. A cette occasion, elle nous a parlé de son parcours exceptionnel, mais aussi des enseignements qu'elle partage avec le monde sportif, institutionnel et professionnel en entreprise, où son message trouve un écho particulier. Une intervention remplie de sens et de motivation que nous tenons à prolonger et à partager au travers de cette interview.

F&P - Votre parcours sportif est exceptionnel et pour le moins éclectique : d'abord cavalière de haut niveau puis, à la suite de votre accident en 2008, cavalière de para dressage en passant par le para-athlétisme et pour finir le paracyclisme. Qu'est-ce qui vous a motivée à entreprendre ces différentes carrières sportives successives ?

Celine van Till - Je n'ai pas envie de stagner : lorsque j'arrive à la limite de mes capacités dans un domaine, que ce soit pour des raisons de santé ou de talent, je préfère me tourner vers d'autres aventures pour continuer d'évoluer, d'apprendre et d'atteindre de nouveaux « sommets ».

F&P - Votre accident de cheval en 2008 a bouleversé votre vie, à l'âge de 17 ans. Après un mois de coma, vous avez dû réapprendre les gestes simples du quotidien et même à marcher ou à parler. Quels ont été les moments décisifs de votre reconstruction, tant physiquement que mentalement ?

Celine van Till - Il était évidemment compliqué de réapprendre chaque geste du quotidien : un combat de tous les jours. Mais quand la dépression s'en est mêlée, ma progression fut freinée. Surmonter ce cercle vicieux et les montagnes russes émotionnelles m'ont demandé beaucoup de résilience, de l'aide de spécialistes et le soutien indéfectible de ma famille, qui traversait elle aussi une rude épreuve.

F&P - Après votre accident, reprendre immédiatement une activité sportive de haut niveau s'est-il imposé comme une évidence ? En quoi cette pratique a-t-elle contribué – ou contribue-t-elle encore aujourd'hui – à votre convalescence ?

Celine van Till - Le sport d'élite m'a permis de garder la tête hors de l'eau ! Les différents sports que je pratique me permettent de récupérer, de découvrir de nouvelles sensations et de maintenir mes capacités physiques, de l'équilibre et de la coordination. Le sport me permet aujourd'hui de vivre ma passion mais aussi de mesurer mes progrès, de m'améliorer, d'avoir des objectifs, de les atteindre, de rêver et même de voir ces rêves se réaliser !

F&P - Votre décision de reprendre le sport a-t-elle été tout de suite accueillie avec enthousiasme par vos proches, ou avez-vous dû faire face à certaines appréhensions ?

Celine van Till - Bien sûr qu'il y a eu beaucoup de doutes d'autrui. C'est compréhensible puisqu'il s'agit d'une prise de risque, qu'on le veuille ou non. Je me suis habituée au fait de faire un peu peur à chaque fois que je me lance des nouveaux défis !

F&P - Vous dites souvent que « tout est possible ». Parlez-nous de ce mantra qui semble vous accompagner dans votre vie sportive et professionnelle.

Celine van Till - Je vais être franche : tout est possible, dans un sens comme dans l'autre. Lorsqu'on vit une situation, un choix s'impose, qui mènera vers une prochaine situation. Ainsi, la vie est une série de choix. Si vous voulez stagner, surtout, n'en faites pas !

F&P - Qu'avez-vous ressenti en montant sur le podium aux Jeux Paralympiques de Paris 2024, après un tel parcours ?

Celine van Till - Une émotion incroyable et surtout beaucoup de gratitude face à ma famille, mes amis, mes sponsors et toutes les personnes qui me soutiennent.

F&P - Comment se déroule dans les grandes lignes l'année d'une athlète de paracyclisme, entre préparation physique et compétitions ? Combien d'heures de sport faites-vous par semaine ?

Ainsi, la vie est une série de choix. Si vous voulez stagner, surtout, n'en faites pas !

Celine van Till - Je m'entraîne évidemment beaucoup à vélo, mais aussi en course à pied pour travailler ma coordination, comme en musculation et en natation pour ajouter de la charge sans impact. C'est un bon compromis, surtout l'hiver quand il fait froid. Je roule plus l'été ! Je fais également du tir pour la préparation mentale depuis que j'ai fait l'armée.

F&P - **Vous êtes également auteure de deux ouvrages *[ndlr: « Tout est possible » et « Pas à pas: histoire d'un accident et d'une résurrection »]*, conférencière et engagée dans la vie politique genevoise. Comment parvenez vous à équilibrer ces différents rôles et une carrière de sportive de haut niveau ?**

Celine van Till - J'ai besoin de faire travailler ma tête davantage pour me sentir bien ! Cela me permet aussi de moins ressentir la pression en sport lors de grands objectifs. C'est mon équilibre de vie.

F&P - **En tant que vice-présidente de Handicap International Suisse, vous vous engagez très concrètement pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Quelles sont les principales avancées que vous souhaiteriez voir en Suisse ?**

Celine van Till - Imaginez que vous êtes un jour en fauteuil roulant. Personne n'est à l'abri d'une maladie ou d'un accident. Demandez-vous comment vous allez vous déplacer, si votre employeur voudra encore de vous, comment éduquer vos enfants… Il y a encore du travail sur le chemin de l'inclusion !

F&P - **Vous avez fondé en 2017 l'Association Tout est Possible, parlez-nous de cette association, de ses buts et des soutiens qu'elle propose.**

Celine van Till - Le but est de montrer que, ensemble, nos plus grandes difficultés (qu'on n'ait qu'une jambe, qu'on soit aveugle ou en chaise roulante) peuvent devenir des sources d'opportunités pour nous-mêmes et pour les autres. Mais il faut du soutien pour se procurer le matériel adapté, par exemple. Ainsi, nous soutenons des athlètes *[ndlr: porteurs de handicap]* du début de la compétition jusqu'au plus haut niveau.

F&P - **Vous avez étudié le management et le marketing et vous œuvrez dans des postes à responsabilité qui impliquent des prises de décision importantes. Comment votre parcours de sportive de haut niveau influence-t-il votre vision du leadership et de la prise de décision en entreprise ?**

Celine van Till - Le sport d'élite me l'a appris ! Pour viser la performance, il m'a fallu gérer ma carrière de A à Z (une entreprise !), tenir compte de paramètres comme ma santé et des enjeux économiques. Il m'a fallu gérer des crises à plusieurs niveaux en parallèle : me rétablir d'une blessure, communiquer (le message doit convaincre, surtout lorsque je dois annoncer que je me retire d'un championnat majeur, par exemple).

F&P - **Comment voyez-vous l'évolution du handisport à l'avenir, et constatez-vous un intérêt grandissant pour ces diverses disciplines auprès du public, notamment au travers des Jeux Paralympiques ?**

Celine van Till - L'intérêt médiatique augmente. Les Jeux paralympiques ont été favorables et des athlètes suisses ont marqué l'histoire. Mais il faut continuer d'y travailler car ce n'est pas gagné d'avance ! Certes, tous ont une histoire marquée par la résilience. La population étant vieillissante et de plus en plus marquée par des handicaps, ces athlètes-là montrent un sacré exemple dont tous peuvent s'inspirer !

F&P - **Les Jeux de Los Angeles 2028 approchent. Est-ce un objectif potentiel pour vous ? Quelles sont aujourd'hui vos ambitions sportives et personnelles pour les années à venir ?**

Celine van Till - Je poursuis ma carrière jusqu'en 2028. Je déciderai ensuite si je continue. D'ici là, des mondiaux ont lieu chaque année. En 2026, je remettrai en jeu mes deux titres aux championnats d'Europe et aux championnats du monde (contre-la-montre et course sur route) !



Les associés de notre groupe vous souhaitent une agréable lecture !



François Frôté
Avocat,
Président F&P
Depuis 1979



Urs Wüthrich
Avocat,
Administrateur
Frôté & Partner SA
Depuis 1987



Marc Labbé
Avocat,
Administrateur
Frôté & Partner SA
Depuis 1990



Max-Olivier Nicolet
Avocat et notaire,
Associé F&P
Depuis 1998



Raphaël Queloz
Spécialiste en finance
et comptabilité,
Administrateur et
Directeur Dynafisc Frôté
Depuis 2002



Markus Jordi
Avocat, Président
Frôté & Partner SA
Depuis 2007



Gilles Frôté
Administrateur F&P et Pré-
sident Dynafisc Frôté
Depuis 2008



Vincent Codoni
Notaire,
Associé F&P
Depuis 2009



Antoine Helbling
Expert fiscal,
Administrateur et
associé Dynafisc Frôté
Depuis 2010



Daniel Gehrig
Avocat et notaire,
Associé F&P
Depuis 2011



Clément Schoeb
Expert en gestion
de patrimoine,
Administrateur et Directeur
Schoeb Frôté SA
Depuis 2013



Michael Imhof
Avocat,
Directeur
Frôté & Partner SA
Depuis 2014



Denis Grisel
Economiste,
Associé Dynafisc Frôté
Depuis 2017



Léonie Schoeb-Frôté
Economiste,
Administratrice et
associée Dynafisc Frôté
Depuis 2017



Andreas Bättig
Avocat,
Administrateur
et Directeur
Frôté & Partner SA
Depuis 2018



George Berthoud
Avocat,
Associé Dynafisc Frôté
Depuis 2019



Nathan Kaiser
Avocat,
Associé Dynafisc Frôté
Depuis 2020



Nolwenn Fromaigeat
Notaire,
Associée F&P
Depuis 2020



Roberto Di Grazia
Expert comptable diplômé,
Directeur général
Dynafisc Frôté
Depuis 2022



Jean-Daniel Margueron
Courtier en assurances avec
brevet fédéral,
Associé F&P
Depuis 2022



Alain Cuche
Courtier en assurances
avec brevet fédéral,
Associé F&P
Depuis 2022



Melanie Wälchli
Avocate,
Frôté & Partner SA
Depuis 2022



Christopher De Sousa
Notaire,
Associé F&P
Depuis 2023



Johann Piller
Avocat et notaire,
Associé F&P
Depuis 2024



Pascal Hofer
Notaire,
Associé F&P
Depuis 2024



Isabelle Homberger Gut
Experte fiscale diplômée,
Associée F&P
Depuis 2025



Ivo Gut
Lic. iur,
Associé F&P
Depuis 2025



Valérie Geiser
Experte fiscale diplômée,
Directrice Dynafisc Frôté
Depuis 2025

Biel-Bienne
Place Centrale 51
Case postale 480
CH-2501 Biel-Bienne
T +41 32 322 25 21
F +41 32 322 18 79

Neuchâtel
Faubourg du Lac 11
Case postale 2333
CH-2001 Neuchâtel
T +41 32 722 17 00
F +41 32 722 17 07

Soleure
Westbahnhofstrasse 1
Postfach 333
CH-4502 Solothurn
T +41 32 628 26 26
F +41 32 628 26 20

www.fp-group.ch