



**Bourse  
de  
Luxembourg**

# Gouvernance d'entreprise

Les dix Principes de gouvernance  
d'entreprise de la Bourse de Luxembourg

Octobre 2009

# Gouvernance d'entreprise

Les dix Principes de gouvernance  
d'entreprise de la Bourse de Luxembourg

Octobre 2009



TABLE DES MATIERES

<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
<b>Préambule</b>	<b>5</b>
<b>Principe 1 – Régime de gouvernance d'entreprise</b>	<b>13</b>
<i>La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.</i>	
<b>Principe 2 – Mission du conseil d'administration</b>	<b>14</b>
<i>Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit, en tant qu'organe collégial, dans l'intérêt social et sert l'intérêt commun des actionnaires en veillant au développement durable de la société.</i>	
<b>Principe 3 – Composition du conseil d'administration et comités spécialisés</b>	<b>16</b>
<i>Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société.</i>	
<i>Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.</i>	
<b>Principe 4 – Nomination des administrateurs et des membres de la direction</b>	<b>18</b>
<i>La société instaure une procédure formelle de nomination des administrateurs et des membres de la direction.</i>	
<b>Principe 5 – Conflits d'intérêts</b>	<b>20</b>
<i>Les administrateurs prennent leurs décisions dans l'intérêt de la société. Ils préviennent le conseil d'administration d'éventuels conflits entre leurs intérêts personnels, directs ou indirects, et ceux de la société ou d'une entité contrôlée par celle-ci. Ils s'abstiennent de participer à toute délibération ou décision soulevant un tel conflit, sauf si ces dernières concernent des opérations courantes, conclues dans des conditions normales.</i>	
<b>Principe 6 – Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration</b>	<b>21</b>
<i>Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.</i>	
<b>Principe 7 – Structure de direction</b>	<b>22</b>
<i>Le conseil d'administration met en place une structure de direction efficace. Il définit de façon claire les attributions de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de celles-ci.</i>	
<b>Principe 8 – Politique de Rémunération</b>	<b>23</b>
<i>La société s'assure le concours d'administrateurs et de membres de la direction qualifiés à travers une politique de rémunération adaptée et conforme aux intérêts à long terme de la société.</i>	
<b>Principe 9 – Reporting financier, contrôle interne et gestion des risques</b>	<b>25</b>
<i>Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société.</i>	
<b>Principe 10 – Actionnaires</b>	<b>28</b>
<i>La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal.</i>	
<i>La société définit une politique de communication active à l'égard des actionnaires.</i>	

<b>Annexe A: Notion de contrôle</b>	<b>30</b>
<b>Annexe B: Exigences de transparence: Charte de gouvernance d'entreprise (la Charte GE)</b>	<b>31</b>
<b>Annexe C: Exigences de transparence: Chapitre de gouvernance d'entreprise (le chapitre GE)</b>	<b>32</b>
<b>Annexe D: Critères d'indépendance</b>	<b>34</b>

## Avant-propos

La Commission européenne a lancé en 2003 son Plan d'Action qui vise notamment au renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration de la Bourse de Luxembourg a pris la décision de faire élaborer un ensemble de règles de gouvernance d'entreprise au Luxembourg. Un groupe de travail «Gouvernance d'entreprise» s'est constitué pour rédiger des principes généraux portant sur les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise pour toutes les sociétés luxembourgeoises dont les actions sont cotées en bourse. Le groupe de travail avait pour mandat d'élaborer un texte aligné sur la pratique internationale et les recommandations de la Commission européenne prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes tels les actionnaires, les salariés et les clients.

Après l'entrée en vigueur des dix Principes au 1er janvier 2007, et après deux ans d'expérience avec l'application des dix Principes au Luxembourg, il a été jugé utile et nécessaire de procéder à une révision des dix Principes afin de les améliorer et les adapter à la réalité eu égard aux premières conclusions qui ont été tirées de leur application.

La Bourse de Luxembourg estime que les dix Principes de gouvernance d'entreprise doivent pouvoir être adaptés afin de tenir compte de l'expérience acquise et de l'évolution des pratiques juridiques et de la vie des affaires. Ainsi, l'évolution du concept de la gouvernance d'entreprise dans les pays limitrophes, le cadre réglementaire ainsi que l'application qui est faite au Luxembourg des dix Principes ont alimenté les réflexions du groupe de rédaction pour revoir les dix Principes de gouvernance d'entreprise.

Les dix Principes et leurs recommandations comportent un degré élevé de flexibilité, ce qui permet une adaptation à la taille, aux activités et à la culture de chaque société. Ils sont basés sur un système «se conformer ou expliquer» («comply or explain») qui offre la possibilité aux sociétés de déroger à leurs recommandations lorsque leurs spécificités le justifient, et ce moyennant une explication adéquate.

Le contrôle de la conformité aux dix Principes de gouvernance d'entreprise dépend des actionnaires et des autorités du marché, complété éventuellement par d'autres mécanismes.

Enfin, au nom de la Bourse de Luxembourg, je remercie tous ceux qui ont contribué à l'élaboration des dix Principes de gouvernance d'entreprise, en particulier les membres du groupe de rédaction dont il convient de saluer l'engagement.

Raymond Kirsch

Président du Conseil d'administration de la Bourse de Luxembourg

Luxembourg, le 15 septembre 2009



## Avant-propos

La gouvernance des entreprises repose en premier lieu sur le droit écrit, contenu au Luxembourg notamment dans le Code civil et la législation concernant les sociétés commerciales et, pour les sociétés cotées, sur le droit boursier. S'y ajoutent les principes généraux du droit, qui précèdent les textes, les encadrent et souvent les complètent. A ces deux éléments s'ajoute un troisième, comprenant l'ensemble des règles de gestion d'une société et des modes d'application des textes et des principes généraux, destinés à assurer qu'une entreprise est efficacement gérée, que son objet social est bien exécuté dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et dans le respect des lois. Pour certains l'engagement en faveur des clients et du personnel de l'entreprise est à mettre sur le même pied, tout comme le respect des devoirs d'entreprise «citoyenne». Cet ensemble de règles, avec les modes de contrôle de leur application, est rassemblé sous le concept de Règles ou Code de bonne gouvernance. Nous avons retenu les termes «Principes de gouvernance», évitant ainsi la confusion avec les nombreux codes qui régissent nos sociétés.

Ces règles doivent guider, sans trop contraindre, faciliter l'exercice équilibré des pouvoirs et du contrôle dans les sociétés, sans freiner la liberté d'entreprendre, et favoriser le dialogue et la transparence, dans l'intérêt des entreprises concernées. Pour les sociétés cotées s'ajoute l'objectif éminent de permettre l'engagement des actionnaires, parfois dispersés, et leur implication dans les affaires de la société dont ils sont, finalement, les propriétaires.

Le groupe de rédaction, mis en place par la Société de la Bourse de Luxembourg en vue de la révision des dix Principes et composé de représentants de sociétés cotées et de la Bourse, avait, au même titre que lors de la rédaction initiale, comme tâche complexe de trouver un équilibre entre ces contradictions apparentes tout en donnant due considération au caractère international de nombreuses sociétés, entraînant une cotation sur plusieurs places et donc l'empire de plusieurs codes de gouvernance. Le résultat proposé par le groupe constitue un ensemble de règles voulues fortes, efficaces et utiles. Je remercie mes collègues de leur participation active et compétente.

Puissent les dix Principes de gouvernance d'entreprise et leurs Recommandations s'intégrer au bon usage des sociétés et contribuer à la qualité de leur gestion, et par là à la confiance des investisseurs.

Alain Georges  
Président du groupe de rédaction

Luxembourg, le 15 septembre 2009





## Préambule

### 1. Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance d'entreprise ?

Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise ou « corporate governance » représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre les actionnaires et la direction, et principalement le fonctionnement du conseil d'administration de la société.

Développer un modèle de gouvernance d'entreprise efficace et de qualité est important pour permettre aux sociétés de saisir les opportunités qui se présentent à elles tout en instaurant les contrôles nécessaires des risques qui y sont liés. Les règles et les normes de gouvernance d'entreprise sont considérées comme des éléments importants pour des économies de marché prospères.

La gouvernance d'entreprise recouvre un ensemble de règles et de comportements en fonction desquels les sociétés sont dirigées et contrôlées. Elle concerne habituellement les mécanismes par lesquels les dirigeants d'entreprise répondent de la conduite et des performances de l'entreprise. La société représente le patrimoine de tous les actionnaires et à long terme les intérêts de la société sont amenés à converger avec ceux de ses actionnaires.

Une bonne gouvernance d'entreprise s'articule autour des orientations suivantes :

- d'atteindre un équilibre adéquat entre l'esprit d'entreprise et le contrôle, entre la performance et la conformité aux règles de gouvernance d'entreprise ;
- de faciliter une gestion axée sur la performance mais aussi fournir des mécanismes de gestion et de direction tout en assurant l'intégrité et la transparence du processus de prise de décision ;
- de fixer les objectifs de la société, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les performances. En ce sens, la gouvernance d'entreprise a essentiellement une valeur incitative de nature à contribuer à la capacité du conseil d'administration et de la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes (« stakeholders »), telles que les clients ou le personnel de la société.

Le contrôle implique l'évaluation effective des performances, la gestion attentive des risques potentiels et la surveillance appropriée des procédures et processus agréés.

A cet égard, il s'agit surtout de vérifier si des systèmes de contrôle rigoureux fonctionnent efficacement, si les conflits d'intérêts potentiels sont gérés et si des contrôles suffisants sont mis en œuvre pour éviter les abus de pouvoir susceptibles de faire prévaloir des intérêts particuliers sur ceux de la société.

### 2. Objectif principal

L'objectif principal des dix Principes de gouvernance d'entreprise est de contribuer à la création de valeur à long terme.

Un bon régime de gouvernance d'entreprise favorise l'équilibre entre une stratégie basée sur la performance d'une part, l'adhésion à des systèmes fiables de gestion des risques et des contrôles internes d'autre part. Cette dernière implique responsabilité, intégrité et transparence.

Le contrôle interne est un processus défini et mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction et le personnel de l'entreprise et qui vise à assurer que les objectifs suivants sont atteints:

- fiabilité de l'information comptable et financière
- efficacité et efficience de la conduite des opérations de l'entreprise
- respect des lois et réglementations applicables.

Une analyse des résultats des entreprises montre qu'une bonne gouvernance conduit à la création de richesse, non seulement pour les actionnaires mais aussi pour les autres parties prenantes.

Un régime de gouvernance d'entreprise basé sur la transparence et la responsabilité:

- renforcera la confiance des investisseurs dans les sociétés;
- confortera personnel et clients des entreprises;
- permettra aux sociétés d'avoir accès à un financement à moindre coût;
- entraînera des avantages macroéconomiques comme l'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques ainsi que la protection des investissements privés.

### 3. Cadre de référence

Les présents Principes de gouvernance d'entreprise doivent être considérés comme complémentaires à la législation luxembourgeoise à laquelle ils ne peuvent déroger. Aucun Principe, ni aucune recommandation ne peuvent être interprétés comme contraires au droit luxembourgeois.

Pour la rédaction des Principes de gouvernance d'entreprise, le groupe de travail en charge de l'élaboration de ces Principes s'est basé sur la législation luxembourgeoise existante relative aux sociétés commerciales et en particulier sur la réglementation financière applicable aux sociétés cotées en bourse.

Pour l'élaboration des Principes de gouvernance d'entreprise, il a aussi été tenu largement compte des initiatives de la Commission européenne et plus spécifiquement de celles qui visent à mettre en oeuvre le Plan d'Action adopté en 2003 en vue de la «modernisation du droit des sociétés et le renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne» et de la directive 2007/36/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 juillet 2007 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées. Par ailleurs, il a été tenu compte des nouvelles dispositions légales luxembourgeoises.

La vie des sociétés sera facilitée par l'utilisation accrue des moyens électroniques d'information, de communication et de publication des informations pertinentes à l'attention des actionnaires. Leur participation aux assemblées générales, qui est vivement recommandée, sera facilitée par l'utilisation des réseaux électroniques.

Les dix Principes de gouvernance d'entreprise ont été inspirés par diverses spécificités luxembourgeoises comme la forte hétérogénéité des sociétés dont les actions sont admises à la négociation sur le marché réglementé (sociétés de taille importante à caractère multinational, petites sociétés industrielles et commerciales, sociétés à activités d'investissement), la structure de l'actionnariat des sociétés (sociétés à actionnaires de référence, sociétés ayant un actionnariat fortement dispersé, petites sociétés à actionnariat plus réduit ou encore sociétés

dont l'actionnariat est largement composé d'actionnaires-investisseurs) ou encore certaines situations spéciales d'administrateurs. Les Principes de gouvernance d'entreprise respectent en effet la loi du 6 mai 1974 instituant des comités mixtes dans les entreprises du secteur privé et organisant la représentation des salariés dans les sociétés anonymes et de la loi du 25 juillet 1990 concernant le statut des administrateurs représentant l'Etat ou une personne morale de droit public dans une société anonyme.

Les Principes ont été rédigés pour des sociétés anonymes reposant sur une structure de gouvernance moniste avec conseil d'administration, ce qui représente la forme la plus fréquemment adoptée par les sociétés cotées au Luxembourg. Ils ont cependant vocation à s'appliquer également aux autres formes de société ainsi qu'à celles retenant une structure de gouvernance dualiste avec un conseil de surveillance et un directoire. Dans ces cas les Principes doivent être interprétés et appliqués par analogie.

#### **4. Structure, contenu et caractéristiques des Principes de gouvernance d'entreprise**

Une approche flexible a été choisie, basée sur le système «se conformer ou expliquer» («comply or explain»). Adoptée depuis longtemps dans de nombreux pays, cette approche rencontre un accueil favorable tant de la part des conseils d'administration que des investisseurs, grâce notamment à sa souplesse. Qui plus est, elle est recommandée par l'OCDE et la Commission européenne.

En effet, cette approche permet la prise en considération de certaines spécificités des sociétés, comme leur taille, leur structure d'actionnariat, leurs activités, leur exposition aux risques et leur structure de gestion.

Les Principes de gouvernance d'entreprise comprennent trois ensembles de règles : les Principes généraux proprement dits («comply»), les recommandations («comply or explain») et les lignes de conduite.

Les Principes généraux forment les piliers sur lesquels repose une bonne gouvernance d'entreprise. Ces principes sont d'une portée suffisamment large pour que toutes les sociétés puissent y adhérer, quelles que soient leurs spécificités. Toutes les sociétés luxembourgeoises dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg (ci-après : «les sociétés visées») doivent les appliquer sans exception.

Les recommandations (dont certaines sont détaillées dans les annexes A, B et C, l'annexe D servant de référence pour les critères d'indépendance d'un administrateur) décrivent la bonne application des principes. Il est demandé aux sociétés de se conformer aux recommandations ou d'expliquer pourquoi elles y dérogent, en tenant compte de leur situation spécifique. Bien qu'il soit attendu des sociétés cotées qu'elles se conforment la plupart du temps aux recommandations afférentes aux dix Principes de gouvernance d'entreprise, il est reconnu que la non-application de certaines recommandations peut être justifiée dans des circonstances particulières.

Les sociétés visées de taille plus réduite, en particulier celles qui viennent d'être admises à la négociation sur le marché, ainsi que les jeunes sociétés en croissance, peuvent estimer que dans leur cas certaines recommandations sont disproportionnées ou moins pertinentes. De même, les sociétés holdings et les sociétés d'investissement peuvent avoir besoin d'une structure différente pour leur conseil d'administration, ce qui peut avoir un impact sur la pertinence de certaines recommandations à leur égard. Ainsi p.ex. les tâches du comité de nomination et du

comité de rémunération pourraient être assumées par un seul et même comité. Dans ces cas, les sociétés doivent déterminer les règles les plus adaptées à leur situation spécifique et fournir une explication dans le Chapitre de gouvernance d'entreprise de leur rapport annuel.

Les recommandations sont complétées par des lignes de conduite, qui constituent des conseils sur la manière appropriée pour une société d'appliquer ou d'interpréter les recommandations. Les lignes de conduite ne sont pas soumises à l'obligation de «se conformer ou expliquer».

## 5. Informations à publier

La transparence - par le biais de la publication des informations - est un élément essentiel des Principes de gouvernance d'entreprise, ceci pour permettre le fonctionnement effectif du contrôle externe. C'est pourquoi les recommandations afférentes aux dix Principes de gouvernance d'entreprise visent à mettre en place un niveau élevé de transparence en matière de gouvernance d'entreprise, qui s'ajoutent naturellement aux prescriptions légales, en particulier celles qui découlent de la transposition de la directive «transparence» du 15 décembre 2004.

La publication d'informations est organisée dans deux documents différents: la Charte de gouvernance d'entreprise publiée sur le site Internet de la société, et le Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

Dans la Charte de gouvernance d'entreprise, la société décrit les principaux aspects de sa politique de gouvernance d'entreprise, notamment sa structure, le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration, de ses comités et de la direction et d'autres points importants (par exemple, la politique de rémunération). Cette Charte doit être mise à jour régulièrement.

Le Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel doit comporter surtout des informations factuelles sur la gouvernance d'entreprise et le fonctionnement des organes, y compris les changements intervenus, ainsi que les événements pertinents de l'exercice écoulé, comme la nomination de nouveaux administrateurs et la désignation des membres des comités.

## 6. Contrôle et respect

Contrairement à la situation dans certains pays voisins, les sociétés luxembourgeoises dont les actions sont cotées en bourse sont souvent contrôlées par un ou plusieurs actionnaire(s) important(s). Il n'est donc pas possible de se fonder uniquement sur le contrôle par le marché pour s'assurer que les sociétés cotées se conforment aux Principes de gouvernance d'entreprise. Un système de contrôle impliquant les actionnaires, le conseil d'administration et la Bourse de Luxembourg doit assurer le meilleur respect des principes de gouvernance d'entreprise. A ce système de contrôle peuvent s'ajouter d'autres mécanismes.

### - *Le conseil d'administration*

Dans une structure moniste, le conseil d'administration joue un double rôle : soutenir l'esprit entrepreneurial d'une part, et assurer un contrôle effectif d'autre part. Afin d'assurer sa mission de gardien de l'intérêt social, il est important que le conseil d'administration se compose d'administrateurs expérimentés dont les connaissances et les compétences sont complémentaires, compte tenu de la taille et des activités poursuivies par la société. Le conseil d'administration peut comprendre des administrateurs disposant d'un pouvoir exécutif de gestion et de direction dans la société. Tous les administrateurs doivent faire preuve d'indépendance de jugement et d'objectivité lors de la prise de décisions par le conseil d'administration et les administrateurs indépendants jouent un rôle essentiel à cet égard. Le conseil d'administration

doit veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité de la Charte de gouvernance d'entreprise et du Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

#### **- Actionnaires**

Etant donné l'approche souple «se conformer ou expliquer» suivie par le texte, les actionnaires, et plus particulièrement les investisseurs institutionnels, ont un rôle prépondérant à jouer dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise de la société.

Les actionnaires doivent examiner attentivement les raisons fournies par la société lorsqu'elle s'écarte des recommandations ou ne se conforme pas à celles-ci et porter un jugement raisonné dans chaque cas. Les actionnaires doivent être ouverts au dialogue dans les cas où ils n'acceptent pas les positions adoptées par la société, et ce en tenant compte, en particulier, de la taille et de la complexité de celle-ci ainsi que de la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

Les actionnaires de contrôle (cf. : annexe A), par les représentants au conseil d'administration qu'ils auront désignés, peuvent assurer un suivi interne et externe de la société, avec les avantages et les risques que leur position de force peut comporter. Il importe que les actionnaires de contrôle ou stratégiques fassent un usage judicieux de leur pouvoir et respectent les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires.

#### **- Bourse de Luxembourg**

La Bourse de Luxembourg, dans le cadre de son rôle de vérification du respect des obligations d'information périodique et continue des sociétés cotées, comme prévu par le règlement d'ordre intérieur tel qu'approuvé par arrêté ministériel du 29 juin 2005, contribuera au contrôle externe des Principes de gouvernance d'entreprise. Elle apportera son soutien moral et pèsera de tout son poids en tant qu'autorité pour faciliter la mise en œuvre des mesures de publicité recommandées par ces Principes aux sociétés luxembourgeoises cotées.

L'existence et l'acceptation d'un jeu unique de Principes de gouvernance d'entreprise (initié par la Bourse de Luxembourg, en étroite collaboration avec les principaux émetteurs luxembourgeois cotés à la Bourse de Luxembourg) contribueront au renforcement de la place financière et de la confiance des investisseurs.

La Bourse de Luxembourg recommande aux sociétés cotées de publier les informations significatives sur leurs règles et pratiques de gouvernance d'entreprise conformément aux Principes de gouvernance d'entreprise. Les sociétés cotées déterminent elles-mêmes si elles se conforment aux recommandations énoncées pour chacun des Principes ou justifient pourquoi elles ne le font pas. Dans le cas où contrairement au Principe 1 et aux Annexes B et C, un élément spécifique prévu par les Principes de gouvernance d'entreprise n'a pas été publié, la Bourse de Luxembourg veillera à attirer l'attention de la société cotée sur ce fait et, le cas échéant, à l'inviter à expliquer pourquoi elle déroge à cette disposition spécifique des Principes de gouvernance d'entreprise. La Bourse de Luxembourg se limitera à vérifier si le principe «se conformer ou expliquer» est appliqué et à recommander aux sociétés de le suivre. La Bourse de Luxembourg se réserve la possibilité de publier périodiquement des comparaisons générales des pratiques de gouvernance d'entreprise dans les sociétés luxembourgeoises cotées.

Cependant, en ce qui concerne les points dont la publication est imposée par la législation ou la réglementation en vigueur, que ces points soient repris ou non dans les Principes de gouvernance d'entreprise, les compétences de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF),

y compris celle de prendre des sanctions, restent inchangées. Le rôle de contrôle externe du respect des Principes de gouvernance d'entreprise par la Bourse ne modifie pas la responsabilité légale de contrôle de la CSSF.

## 7. Suivi

Le contenu de la bonne gouvernance d'entreprise pourra être amené à évoluer avec les changements de la vie des affaires, les exigences des marchés financiers internationaux ou encore les évolutions en matière du droit des sociétés. Ainsi il est intéressant de noter les réflexions actuellement menées au niveau de la loi fondamentale du 10 août 1915 en matière de sociétés commerciales luxembourgeoises. Ces réflexions portent sur un ensemble de mesures – telles que le recours aux possibilités offertes par les télécommunications pour la tenue des assemblées générales et les conseils d'administration, la possibilité de vote par correspondance, la réduction du seuil de l'actionariat pour convoquer une assemblée générale ou pour solliciter l'ajout de points à l'ordre du jour d'une assemblée ou encore le droit de prendre connaissance du rapport de gestion avant la tenue de l'assemblée générale - qui peuvent toutes être rapprochées du contexte plus large de la gouvernance d'entreprise.

Il sera, dès lors, important d'assurer un examen régulier des Principes de gouvernance d'entreprise et l'adaptation des recommandations. Cela nécessite la mise en place d'un mécanisme approprié. En attendant la mise en place d'un mécanisme de suivi des Principes de gouvernance d'entreprise, le groupe de rédaction «gouvernance d'entreprise» de la Bourse de Luxembourg reste actif. C'est dans ce rôle qu'il a préparé cette seconde édition révisée des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

## 8. Portée et entrée en vigueur

Les présents Principes s'appliquent aux sociétés dont les actions sont cotées sur un marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg. Cependant, vu leur souplesse, les dix Principes de gouvernance d'entreprise peuvent également servir de cadre de référence pour toutes les autres sociétés, y compris celles de droit non luxembourgeois qui sont soumises dans leur pays d'origine à un code de conduite en matière de gouvernance d'entreprise, sans que ces dernières ne soient obligatoirement soumises aux présents Principes de gouvernance d'entreprise, ou encore aux sociétés de droit luxembourgeois ayant demandé l'admission de leurs actions sur un marché réglementé étranger. Lorsque les sociétés luxembourgeoises, cotées sur différents marchés réglementés, sont confrontées à plusieurs codes de conduite en matière de gouvernance d'entreprise, elles sont invitées à suivre avec diligence les présents Principes de gouvernance d'entreprise et ses recommandations ce qui ne les empêche pas de respecter, le cas échéant, aussi des dispositions différentes de codes de conduite applicables en d'autres marchés réglementés.

La deuxième édition des dix Principes de gouvernance d'entreprise entrera en vigueur le 1er octobre 2009 et concerne les rapports annuels relatifs aux exercices clos après cette date.

## 9. Participants du groupe de rédaction «gouvernance d'entreprise»

<b>Alain Georges,</b> Président du groupe de rédaction	Président du Conseil d'Administration	BIP Investment Partners S.A.
<b>Maurice Bauer</b> Rapporteur du groupe de rédaction	Sous-Directeur	Société de la Bourse de Luxembourg S.A.
<b>Edouard de Fierlant,</b>	Company Secretary	RTL Group
<b>Alain Huberty,</b>	Administrateur	Luxempart S.A.
<b>Christophe Jung,</b>	General Counsel Luxembourg	ArcelorMittal
<b>Michel Maquil,</b>	Président du Comité de Direction	Société de la Bourse de Luxembourg S.A.
<b>Pierre Margue,</b>	Vice President Legal and Corporate Affairs	SES
<b>Caroline Glodt,</b>	Secrétariat du groupe de rédaction	Société de la Bourse de Luxembourg S.A.

Le groupe de rédaction exprime ses remerciements à M. le Professeur André Prüm, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg, qui l'a assisté dans la rédaction des Principes.

Le projet de modification des dix Principes de gouvernance a été transmis pour avis à toutes les sociétés cotées sur le marché réglementé, ainsi qu'à plusieurs personnes dont l'avis, par leur fonction ou leur intérêt, était considéré particulièrement qualifié. Toutes ces parties ont été invitées à une réunion au cours de laquelle les avis, commentaires et propositions reçus ont été discutés et, de cas en cas, intégrés dans le texte.

Le groupe de rédaction remercie, Thierry Grosjean et Renaud Labye d'Acheron Portfolio Corporation SA, Solène Vincens, Carole Wintersdorff et Henk Scheffer d'ArcelorMittal SA, Viviane Graffé de BIP Investment Partners SA, Daniel Haas de la Compagnie Internationale de Cultures SA, Paul Junck d'Ernst & Young, Marcel Majerus du Foyer SA, Jean-Noël Lequeue d'ICE SA, Marie Chambourdon et Patrick Zurstrassen d'ILA, Françoise Dumont, Johan Nelis et Alain Renard de Jabelmalux SA, Jeannot Wengler des Plantations des Terres Rouges SA, Manuel Fischer et Jean-Benoît Lachaise de Quilvest SA, Klaus Brucherseifer et Claude Strasser de Société Electrique de l'Our SA, le Professeur Pierre-Henri Conac de l'Université du Luxembourg et Sandra Pasti et Claude Meiers de Ventos SA et tous les contributeurs, de leur apport et conseil lors de l'élaboration de la deuxième édition des dix Principes de gouvernance d'entreprise.





**Principe 1 – Régime de gouvernance d'entreprise**

*La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.*

**Recommandation 1.1.** Le régime de gouvernance d'entreprise est défini dans les statuts de la société et les règlements d'ordre intérieur du conseil d'administration et de la direction.

**Ligne de conduite** Le régime de gouvernance d'entreprise tient compte autant que possible des caractéristiques, de l'activité et des besoins de chaque société.

**Recommandation 1.2.** Le régime de gouvernance d'entreprise précise les fonctions respectives du conseil d'administration et de la direction ainsi que leurs pouvoirs et obligations. Ceux-ci doivent être décrits dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et dans celui de la direction.

**Recommandation 1.3.** Le pouvoir exécutif de la gestion de la société est confié à une direction présidée par une personne distincte du président du conseil d'administration. Le conseil d'administration établit une claire distinction entre les devoirs et responsabilités de son président et du président de la direction et l'arrête par écrit.

**Recommandation 1.4.** La société arrête une charte de GE décrivant les principaux aspects de sa gouvernance d'entreprise, y compris les éléments prévus par les dispositions de l'annexe B.

**Recommandation 1.5.** La charte GE comprend l'engagement de la société à respecter les principes de gouvernance d'entreprise fixés par le présent texte.

**Recommandation 1.6.** La charte GE est mise à jour aussi souvent que nécessaire pour refléter à tout moment le régime de gouvernance d'entreprise de la société. Elle est publiée sur le site Internet de la société avec l'indication de la date de la dernière mise à jour.

**Recommandation 1.7.** La société publie dans son rapport annuel un chapitre de gouvernance d'entreprise (ci-après, le „chapitre GE“) décrivant tous les éléments pertinents concernant la gouvernance d'entreprise de l'exercice écoulé. Ce document comprend au moins les éléments cités dans les dispositions de l'annexe C. Si la société n'applique pas totalement une ou plusieurs recommandations, elle explique sa décision dans le chapitre GE de son rapport annuel.

## Principe 2 – Mission du conseil d'administration

*Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit, en tant qu'organe collégial, dans l'intérêt social et sert l'intérêt commun des actionnaires en veillant au développement durable de la société.*

**Recommandation 2.1.** Le conseil d'administration, ainsi que chacun de ses membres, est tenu à un devoir de loyauté envers la société et tous ses actionnaires.

**Recommandation 2.2.** Le conseil d'administration est organisé de manière à permettre l'exécution efficace de ses tâches.

**Ligne de conduite** Le conseil d'administration se réunit autant de fois que nécessaire pour remplir efficacement ses obligations.

Pour suivre le développement des activités de la société, une fréquence au moins trimestrielle des réunions du conseil d'administration est appropriée.

**Recommandation 2.3.** Le conseil d'administration décide notamment des valeurs et des objectifs de la société, de sa stratégie et des politiques clés pour les mettre en œuvre ainsi que du niveau de risque acceptable pour la société. Il établit les comptes annuels et périodiques.

**Ligne de conduite** Le conseil d'administration veille à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient disponibles pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs.

**Ligne de conduite** Il est de bonne gouvernance que les sociétés se dotent de règles de déontologie, approuvées par le conseil d'administration.

**Ligne de conduite** En définissant les valeurs de la société, le conseil d'administration donne pleine considération à sa politique du personnel et à sa déontologie commerciale.

**Ligne de conduite** En définissant les valeurs de la société, le conseil d'administration prend en considération tous les aspects de la responsabilité sociale de l'entreprise

**Recommandation 2.4.** Le conseil d'administration désigne un président qui établit l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration après avoir consulté le président de la direction. Le président veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décision et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. Il prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des vues de chacun des membres et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration.

**Ligne de conduite** Le président veille à la bonne application des règles de gouvernance et établit des relations étroites avec la direction en lui apportant son conseil et ses avis, dans le respect des responsabilités exécutives de cette dernière.

**Recommandation 2.5.** Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne doit dominer la prise de décision dans le conseil d'administration. La prise de décision doit permettre à chaque administrateur d'exprimer son point de vue.

**Ligne de conduite** Tous les administrateurs contribuent au développement de la stratégie et des politiques clés par une discussion critique et constructive des propositions soumises.

**Recommandation 2.6.** Les administrateurs sont tenus à la confidentialité des informations reçues en leur qualité d'administrateur et ne peuvent les utiliser à des fins autres que l'exercice de leur mandat.

**Recommandation 2.7.** Le conseil d'administration adopte les règles adéquates pour éviter que ses membres et les collaborateurs de la société se rendent coupables d'opérations d'initiés ou de manipulations de marché sur ses titres. La direction informe régulièrement les membres du conseil d'administration sur les dispositions régissant ces matières.

**Recommandation 2.8.** Le conseil d'administration élabore un ensemble de règles (ci-après, les « Règles ») portant sur les obligations de conduite et de déclaration relatives aux transactions sur les actions ou autres instruments financiers de la société (ci-après, les « titres de la société ») effectuées pour compte propre par les administrateurs, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et les personnes ayant un lien étroit avec elles ainsi que toutes les autres personnes tenues au respect de ces obligations. Les Règles précisent quelles sont les informations relatives à ces transactions qui doivent être communiquées au marché.

**Ligne de conduite** Les Règles fixent les limites pour l'exécution de transactions sur les titres de la société pendant une période déterminée précédant la publication de ses résultats financiers (« périodes fermées ») ou toutes autres périodes considérées comme sensibles (« périodes d'interdiction »).

**Ligne de conduite** Le conseil d'administration veille à ce que soit désigné un « compliance officer » dont les obligations et les responsabilités sont définies par les Règles. Le « compliance officer » a notamment pour mission de veiller au respect des Règles. Le « compliance officer » a en tout temps accès aux présidents du conseil d'administration et du comité d'audit.

**Ligne de conduite** Lorsqu'un administrateur ou une autre personne tenue par les obligations mentionnées dans la présente recommandation effectue une transaction sur les titres de la société et que le « compliance officer » a été informé, la transaction sera rendue publique conformément aux Règles.

**Recommandation 2.9.** Chaque administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention requis et à limiter le nombre de ses autres engagements professionnels (en particulier les mandats détenus dans d'autres sociétés) dans la mesure nécessaire pour pouvoir s'acquitter correctement de ses tâches.

**Ligne de conduite** Un administrateur ne devrait accepter qu'un nombre limité de mandats d'administrateur dans des sociétés cotées.

Un administrateur faisant partie de la direction (ci-après « administrateur exécutif ») à temps plein ne devrait pas accepter plus d'un autre mandat en tant que non exécutif dans une société cotée. Nul ne devrait exercer la présidence du conseil d'administration de plus d'une société cotée.

Chaque année la société publie les informations sur les mandats des administrateurs dans d'autres sociétés cotées dans son rapport annuel et sur son site Internet.

L'administrateur tient le secrétaire du conseil d'administration informé de tous les changements ultérieurs de ses engagements.

**Recommandation 2.10.** Le conseil d'administration nomme un secrétaire qui veille, sous l'autorité du président, à l'application des procédures et règles applicables au fonctionnement du conseil d'administration. Le secrétaire établit en concertation avec le président du conseil d'administration les procès-verbaux qui résument les délibérations, notent les décisions prises et indiquent les votes émis par les administrateurs.

**Principe 3 – Composition du conseil d'administration et comités spécialisés**

*Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société.*

*Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.*

**Recommandation 3.1.** Les membres du conseil d'administration représentent par leur diversité une complémentarité d'expériences et de connaissances. La liste des membres du conseil d'administration est publiée dans le chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel (ci-après, le « chapitre GE du rapport annuel »).

**Ligne de conduite** Afin d'assurer une composition équilibrée du conseil d'administration, il sera tenu compte des spécificités de la société et de ses activités, et notamment des divers métiers de la société et de leur diversité géographique.

**Ligne de conduite** Le conseil comprend dans toute la mesure du possible une représentation appropriée des membres des deux sexes.

**Recommandation 3.2.** Le conseil d'administration doit avoir une taille appropriée pour permettre la prise efficace de décisions. Il est suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition n'apportent pas de perturbation. Pour assurer une délibération et une prise de décision efficaces, le nombre des administrateurs doit rester limité.

**Ligne de conduite** Un nombre de 16 membres au conseil d'administration peut être considéré comme un maximum raisonnable.

**Recommandation 3.3.** Le conseil d'administration doit être organisé de façon à ce que les administrateurs exécutifs et non exécutifs aient un accès équivalent aux informations et aux ressources nécessaires à l'exercice de leur mandat.

**Recommandation 3.4.** Chaque conseil d'administration doit comprendre un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

**Ligne de conduite** Le nombre d'administrateurs indépendants est fonction notamment de la nature de l'activité de la société et de la structure de son actionariat.

**Recommandation 3.5.** Pour être considéré comme indépendant, un administrateur doit être libre de toute relation d'affaires importante avec la société, de tout lien de proche parenté avec les membres de la direction, ou de toute autre relation avec la société, ses actionnaires de contrôle ou les membres de la direction, de nature à affecter l'indépendance de jugement de cet administrateur.

La société établit en détail les critères d'appréciation de l'indépendance sur base de ce qui précède. L'énumération de ces critères est publiée dans le chapitre GE. A cet effet, la société peut s'inspirer des critères d'indépendance tels qu'ils figurent à l'annexe II de la recommandation de la Commission Européenne du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs (et des membres du conseil de surveillance) des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration (ou de surveillance). Ces critères figurent à l'annexe D du présent texte.

**Recommandation 3.6.** La société veille à ce que les nouveaux administrateurs soient initiés au fonctionnement de la société pour leur permettre de contribuer dans les meilleures conditions aux travaux du conseil d'administration.

**Ligne de conduite** La société met à disposition de ses nouveaux administrateurs une formation en gouvernance offerte soit en interne, soit par des instituts spécialisés en externe.

**Ligne de conduite** Pour les administrateurs appelés à faire partie d'un comité du conseil d'administration, le programme de formation initiale comprend une description des attributions de ce comité ainsi que toute autre information liée au rôle spécifique de ce comité.

**Ligne de conduite** Pour les nouveaux membres du comité d'audit, le programme de formation comprend une vue d'ensemble de l'organisation du contrôle interne et des systèmes de gestion des risques de la société. En particulier, ils reçoivent des informations complètes sur les caractéristiques comptables, financières et opérationnelles de la société. Le programme inclut également des contacts avec le réviseur d'entreprises et l'auditeur interne.

**Recommandation 3.7.** Les administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle dans le conseil d'administration et, le cas échéant, dans les comités du conseil d'administration.

**Ligne de conduite** Le président du conseil d'administration s'assure que les ressources nécessaires au développement et à la mise à jour des connaissances et des compétences des administrateurs sont disponibles.

**Recommandation 3.8.** L'ensemble des administrateurs doit disposer à temps des informations nécessaires à la bonne exécution de leur mission.

**Ligne de conduite** Le président du conseil d'administration veille, avec l'aide du secrétaire et de la direction, à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates leur permettant d'accomplir leur mission en connaissance de cause.

**Ligne de conduite** Les administrateurs prennent connaissance de manière approfondie des informations reçues. Par ailleurs, ils peuvent demander par l'intermédiaire du président du conseil d'administration des informations complémentaires chaque fois qu'ils le jugent approprié.

**Recommandation 3.9.** Le conseil d'administration veille à constituer des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen des questions spécifiques qu'il détermine afin de le conseiller à ce sujet. Il en choisit le président et les membres, en tenant compte de la nécessité, d'une part, d'assurer un certain renouvellement de ceux-ci et, d'autre part, d'éviter une dépendance à l'égard de certaines personnes. La prise de décision reste une compétence collégiale du conseil d'administration qui demeure pleinement responsable des décisions prises dans son domaine de compétence.

**Ligne de conduite** Le nombre idéal pour la composition des comités spécialisés est de 4 personnes.

**Recommandation 3.10.** Les comités du conseil d'administration s'acquittent de leurs tâches dans le cadre du mandat qui leur a été donné et veillent à rendre régulièrement compte de leur activité et des résultats de leurs travaux au conseil d'administration.

**Recommandation 3.11.** Les comités peuvent faire appel à des experts en vue d'obtenir les informations nécessaires à la bonne conduite de leur mission. Chaque comité obtient de la société les moyens financiers dont il a besoin à cet effet.

#### **Principe 4 – Nomination des administrateurs et des membres de la direction**

*La société instaure une procédure formelle de nomination des administrateurs et des membres de la direction.*

**Recommandation 4.1.** Le conseil d'administration établit les critères et les procédures de nomination pour les administrateurs en prévoyant, le cas échéant, des règles spécifiques pour les administrateurs exécutifs, sans préjudice des dispositions légales concernant le statut des administrateurs représentant l'Etat ou une personne morale de droit public dans une société anonyme et de celles concernant les comités mixtes dans les entreprises du secteur privé et organisant la représentation des salariés dans les sociétés anonymes.

**Ligne de conduite :** Une procédure de nomination doit prévoir le destinataire des propositions de nomination, les délais à respecter et les modes de publication.

**Recommandation 4.2.** Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité de nomination qui l'assiste dans la sélection des administrateurs. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité de nomination, la nécessité d'en créer est évaluée annuellement.

**Recommandation 4.3.** Le comité de nomination est composé d'une majorité d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité de nomination.

Le conseil d'administration s'assure que le comité de nomination dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle.

Le président du comité de nomination fait établir un compte-rendu des réunions.

**Recommandation 4.4.** Le comité de nomination évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

**Recommandation 4.5.** Le comité de nomination se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire.

**Recommandation 4.6.** Après chaque réunion du comité de nomination, son président en fait rapport au conseil d'administration.

**Recommandation 4.7.** Pour tout poste à pourvoir, une évaluation par le comité de nomination est faite des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires. Sur base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée.

**Ligne de conduite** Le comité de nomination peut se faire assister dans sa mission par des experts externes.

**Ligne de conduite** Le comité de nomination prépare des plans pour la succession des administrateurs. Il veille à ce qu'à tout moment l'équilibre des compétences soit maintenu au sein du conseil d'administration. Il veille à ce qu'il y ait un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

**Ligne de conduite** Dans le cas d'une nouvelle nomination, le président du comité de nomination s'assure qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, il a reçu des informations suffisantes sur le candidat: son curriculum vitae ainsi que le cas échéant, les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance.

**Recommandation 4.8.** Le comité de nomination étudie toutes les propositions soumises par les actionnaires, le conseil d'administration ou la direction. Il a en outre le droit de proposer des candidats pour leur élection au conseil d'administration.

**Ligne de conduite** Le président de la direction est consulté par le comité de nomination et est habilité à lui soumettre des propositions, notamment lorsqu'il est question d'administrateurs exécutifs.

**Recommandation 4.9.** Le conseil d'administration arrête la liste des candidatures à soumettre à l'assemblée générale.

**Recommandation 4.10.** En cas de cooptation d'un administrateur pour pourvoir à un mandat d'administrateur devenu vacant, les recommandations ci-avant restent d'application.

**Recommandation 4.11.** Toute proposition de nomination d'un administrateur soumise à l'assemblée générale est accompagnée d'un avis du conseil d'administration. La proposition précise le terme proposé pour le mandat. Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions et des mandats qu'il exerce. Le conseil d'administration indique si le candidat répond aux critères d'indépendance fixés par la société.

**Ligne de conduite** Les propositions de nomination sont communiquées dans un délai raisonnable avant l'assemblée générale en même temps que les informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat, la liste des fonctions et des mandats déjà exercés par le candidat et une déclaration concernant son indépendance.

**Recommandation 4.12.** Le comité de nomination assiste également le conseil d'administration dans la procédure de nomination des membres de la direction, en appliquant les recommandations 4.1 et 4.7. ci-dessus.

Le président de la direction est consulté d'office dans cette procédure.



**Principe 5 – Conflits d'intérêts**

*Les administrateurs prennent leurs décisions dans l'intérêt de la société. Ils préviennent le conseil d'administration d'éventuels conflits entre leurs intérêts personnels, directs ou indirects, et ceux de la société ou d'une entité contrôlée par celle-ci. Ils s'abstiennent de participer à toute délibération ou décision soulevant un tel conflit, sauf si ces dernières concernent des opérations courantes, conclues dans des conditions normales.*

**Recommandation 5.1.** Conformément à la loi du 10 août 1915 sur les sociétés commerciales, telle que modifiée, chaque administrateur veille à éviter tout conflit d'intérêt, direct ou indirect, avec la société ou une entité contrôlée par celle-ci. Il informe le conseil d'administration des conflits d'intérêts quand ils surviennent et s'abstient, sauf pour des opérations courantes conclues dans des conditions normales, de délibérer et de voter sur le point concerné conformément aux dispositions légales en la matière. Toute abstention motivée par un conflit d'intérêts est mentionnée au procès-verbal de la réunion et communiquée conformément aux dispositions légales en vigueur en ce domaine.

**Ligne de conduite** Chaque administrateur informe le président du conseil d'administration de tout autre mandat, charge ou responsabilité – y compris des fonctions exécutives – qu'il viendrait à assumer pendant la durée de son mandat à l'extérieur de la société.

**Ligne de conduite** Tout administrateur consulte le président du comité d'audit ou, à défaut, le Président du conseil d'administration en cas d'incertitude sur le caractère d'une opération ou d'une transaction susceptible de susciter un conflit d'intérêt dans son chef.

**Recommandation 5.2.** En cas de conflit d'intérêt déclaré, l'opération ou la transaction concernée est soumise par l'administrateur concerné, après information du président du conseil d'administration, au comité d'audit, ou au réviseur ou à un expert externes, si possible avant sa réalisation. L'avis de ces derniers est communiqué au conseil d'administration.

## **Principe 6 – Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration**

*Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.*

**Recommandation 6.1.** Dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement, le conseil d'administration examine tout particulièrement sa composition, son organisation et son efficacité en tant qu'organe collégial.

Il en tire les enseignements qui s'imposent et prend les mesures appropriées pour améliorer si nécessaire son fonctionnement.

Une évaluation similaire est effectuée par chacun des comités.

**Ligne de conduite** Le conseil peut charger un expert externe de la tâche d'évaluation.

**Ligne de conduite** Lors de son évaluation, le conseil d'administration

- fait le point sur les modalités de son fonctionnement;
- vérifie que les points à l'ordre du jour sont suffisamment documentés et préparés;
- mesure l'implication de chaque administrateur dans les travaux et les débats.

**Recommandation 6.2.** Le conseil d'administration publie les modalités de son évaluation et, le cas échéant, des changements apportés à son fonctionnement.

### **Principe 7 – Structure de direction**

*Le conseil d'administration met en place une structure de direction efficace. Il définit de façon claire les attributions de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de celles-ci.*

**Recommandation 7.1.** Le conseil d'administration arrête les principes d'organisation et de fonctionnement de la direction, en particulier ses responsabilités, ses obligations et ses pouvoirs qui sont consignés dans un règlement d'ordre intérieur de la direction. Ces principes sont revus et adaptés si l'exercice efficace des pouvoirs et obligations respectifs du conseil d'administration et de la direction le requiert.

**Ligne de conduite** La structure de direction peut reposer soit sur une délégation collective à un collègue, soit sur une ou plusieurs délégations individuelles.

**Ligne de conduite** Dans la définition des principes d'organisation et de fonctionnement de la direction, le conseil d'administration se concerta étroitement respectivement avec le président de la direction ou le directeur général.

**Ligne de conduite** Un règlement d'ordre intérieur de la direction, détaillant les responsabilités, les obligations, la composition et le fonctionnement de la direction, est soumis par la direction au conseil d'administration.

**Recommandation 7.2.** Le conseil d'administration confie à la direction, comprenant le cas échéant des administrateurs exécutifs, les pouvoirs nécessaires pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités et obligations.

**Recommandation 7.3.** Les membres de la direction

- sont chargés de la gestion journalière de la société;
- sont responsables de la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers conformément aux normes comptables et aux politiques de la société;
- soumettent au conseil d'administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société;
- soumettent régulièrement au conseil d'administration des propositions concernant la définition de la stratégie;
- participent à la préparation des décisions à prendre par le conseil d'administration;
- fournissent en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations;
- mettent en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres) sans préjudice du rôle du conseil d'administration en cette matière;
- rendent régulièrement compte au conseil d'administration de l'exercice de leurs responsabilités.

**Ligne de conduite** La direction, par l'entremise de son président, établit des relations étroites avec le président du conseil d'administration en vue de l'organisation et de la coordination des devoirs ci-dessus.

**Recommandation 7.4.** Le conseil d'administration établit des procédures d'évaluation et d'examen du fonctionnement de la direction et des performances de ses membres.

**Ligne de conduite** Le comité de rémunération assiste le conseil d'administration dans cette tâche.

**Principe 8 – Politique de Rémunération**

*La société s'assure le concours d'administrateurs et de membres de la direction qualifiés à travers une politique de rémunération adaptée et conforme aux intérêts à long terme de la société.*

**Recommandation 8.1.** La société décrit dans sa Charte GE sa politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction. Cette description doit préciser l'équilibre recherché entre les parties fixes et variables de la rémunération et couvrir, de manière exhaustive, les différents éléments qui rentrent dans la rémunération tels les options sur actions ou actions de la société, les jetons de présence, les conditions de retraite et de départ et les avantages particuliers, qu'ils soient attribués par la société elle-même ou ses filiales ou des membres du même groupe.

**Recommandation 8.2.** Le conseil d'administration arrête des règles simples, transparentes et précises pour la détermination de la rémunération de ses membres et de ceux de la direction.

Il définit des critères de performance significatifs, exigeants et objectifs dans le respect de la politique que la société a fixé en ce qui concerne la partie variable de cette rémunération y compris les bonus ainsi que l'attribution d'actions, d'options sur actions ou tout autre droit d'acquisition d'actions.

Ces critères doivent être en ligne avec les objectifs à moyen et long terme de la société et tenir compte de son développement effectif et potentiel, de la richesse créée au profit de la société et de ses actionnaires et des performances individuelles et collectives respectivement du conseil d'administration ou de la direction. Les critères prennent également en considération le niveau de risque approprié que le conseil d'administration a défini.

**Ligne de conduite** Le conseil veille à ce que les règles d'attribution de bonus à un membre de la direction tiennent compte de ses performances à moyen terme.

**Ligne de conduite** Les indemnités de licenciement ou de rupture amiable d'un contrat de travail des dirigeants d'entreprises ensemble avec tout autre avantage octroyé en raison d'un licenciement ou en rapport avec une rupture amiable doivent être limitées à un maximum de deux années de rémunération annuelle fixe. Toute indemnité supplémentaire doit être fonction des résultats de la société.

**Recommandation 8.3.** Les critères de rémunération des administrateurs ainsi que les régimes d'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquisition d'actions au profit des membres du conseil d'administration et de la direction sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Toute décote dans des plans d'options, donnant le droit de souscrire à des actions à un prix inférieur au cours de l'action à la date où le prix d'exercice est déterminé, ou à la moyenne des cours sur un certain nombre de jours précédant la date à laquelle le prix d'exercice est déterminé, doit être communiquée à l'assemblée générale des actionnaires.

**Ligne de conduite** Les conditions d'un régime d'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquisition d'actions ne sont, en principe, pas susceptibles d'être réévaluées après avoir été mis en oeuvre.

Les actions ne peuvent pas être attribuées définitivement moins de trois ans après l'attribution des options.

**Recommandation 8.4.** La rémunération des administrateurs non exécutifs est en rapport avec leurs responsabilités et le temps consacré à leur fonction.

**Ligne de conduite** Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances individuelles, ni de bonus et formules d'intéressement à long terme, ni d'avantages en nature et d'avantages liés aux plans de pension.

**Recommandation 8.5.** Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité de rémunération qui l'assiste dans la détermination de la politique de rémunération des administrateurs et des membres de la direction. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité de rémunération, la nécessité d'en créer est évaluée annuellement. Jusqu'à la mise en place d'un comité de rémunération, le conseil d'administration en assume les tâches et responsabilités au moins une fois par an.

**Recommandation 8.6.** Le comité de rémunération est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

Le conseil d'administration s'assure que le comité de rémunération dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle.

Le président du comité de rémunération fait établir un compte-rendu des réunions.

**Ligne de conduite** Le comité de rémunération est présidé par le président du conseil d'administration ou par un administrateur indépendant.

**Ligne de conduite** Le comité de rémunération peut se faire assister dans sa mission par des experts externes.

**Ligne de conduite** Le comité de rémunération entend le président de la direction.

**Recommandation 8.7.** Le comité de rémunération se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire, mais au moins une fois par an.

Après chaque réunion du comité de rémunération, son président en fait rapport au conseil d'administration.

**Recommandation 8.8.** Le comité de rémunération évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

**Recommandation 8.9.** Le comité de rémunération soumet au conseil d'administration des propositions sur la rémunération des membres de la direction, en veillant à ce que ces propositions soient conformes à la politique de rémunération adoptée par la société et à l'évaluation qui est faite de la performance de la personne concernée. A cet effet, le comité est informé de la rémunération totale versée à chaque membre de la direction par d'autres sociétés affiliées au groupe.

**Recommandation 8.10.** Le comité de rémunération discute, au moins une fois par an avec le président de la direction, à la fois du fonctionnement de la direction et de la performance des membres de la direction. Le président de la direction n'est pas présent lors de la discussion sur sa propre évaluation. Les critères d'évaluation sont clairement définis.

**Recommandation 8.11.** Aucune personne ne peut être impliquée dans la prise de décision concernant sa rémunération.

**Recommandation 8.12.** Les montants globaux des rémunérations directes et indirectes, d'une part de l'ensemble des administrateurs non exécutifs et, d'autre part, de l'ensemble des administrateurs exécutifs et des membres de la direction reçus du chef de leur fonction, sont publiés dans le rapport annuel. Une distinction est à faire entre la partie fixe et la partie variable de cette rémunération. La société publie le nombre d'actions et d'options et les conditions de leur exercice accordées à ces mêmes ensembles de personnes.

**Ligne de conduite** La société précise le nombre de membres de la direction concernés.

**Principe 9 – Reporting financier, contrôle interne et gestion des risques**

*Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société.*

**Recommandation 9.1.** Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité d'audit qui l'assiste dans l'exercice de ses responsabilités en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité d'audit, la nécessité d'en créer est évaluée annuellement. Jusqu'à la mise en place d'un comité d'audit, le conseil d'administration, en étroite collaboration avec l'audit interne et le réviseur d'entreprises, en assume les tâches et responsabilités.

**Ligne de conduite** Tant que le conseil d'administration n'a pas constitué de comité d'audit, il se réunit au moins deux fois par an avec l'auditeur interne et le réviseur d'entreprises pour discuter des aspects liés au reporting financier, au contrôle interne et à la gestion des risques.

**Recommandation 9.2.** Le conseil d'administration ou, le cas échéant, le comité d'audit examine régulièrement l'efficacité du système de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques dont s'est doté la société. Il veille à ce que les audits réalisés et les rapports qui en sont faits soient conformes à un plan d'audit approuvé par le conseil d'administration ou le comité d'audit.

**Recommandation 9.3.** Le comité d'audit se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

Le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit.

Le conseil d'administration s'assure que le comité d'audit dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière financière.

Le président du comité d'audit fait établir un compte-rendu des réunions.

**Ligne de conduite** Le comité d'audit est présidé par un administrateur indépendant.

Le comité d'audit se compose d'une majorité d'administrateurs indépendants.

Au moins un des membres du comité d'audit dispose d'une formation en matière financière ou comptable.

**Recommandation 9.4.** Le comité d'audit associe à ses travaux et invite à participer à ses réunions toute autre personne dont il juge la collaboration utile. En outre, il est habilité à rencontrer toute personne en dehors de la présence de la direction. Il rencontre l'auditeur interne et le réviseur d'entreprises au moins une fois par an en dehors de la présence d'un membre de la direction.

**Recommandation 9.5.** Le comité d'audit évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

**Recommandation 9.6.** Le comité d'audit se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire, mais au moins deux fois par an.

**Ligne de conduite** Le comité d'audit se réunit en principe quatre fois par an. Deux de ses réunions traitent des résultats semestriels et annuels et de leur communication aux actionnaires et au public.

**Recommandation 9.7.** Après chaque réunion du comité d'audit, son président en fait rapport au conseil d'administration en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre.

**Recommandation 9.8.** Une fonction d'audit interne indépendante est mise en place. Ses ressources et ses compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de la société.

**Recommandation 9.9.** Le comité d'audit aide le conseil d'administration à contrôler la fiabilité et l'intégrité de l'information financière donnée par la société, notamment en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées par la société (y compris des critères de consolidation),

**Recommandation 9.10.** Le comité d'audit assiste le conseil d'administration pour établir une description des risques spécifiques à la société et mettre en place un système de contrôle des risques pour surveiller ces derniers de façon à ce que les principaux risques soient correctement identifiés, gérés et communiqués de manière adéquate au conseil d'administration.

**Recommandation 9.11.** En dehors de leurs relations de travail effectives avec la direction, l'auditeur interne et le réviseur d'entreprises ont libre accès au conseil d'administration. A cet effet, le comité d'audit leur sert de principale interface.

L'auditeur interne, le réviseur d'entreprises et le «compliance officer» peuvent à tout moment s'adresser directement au président du comité d'audit ou au président du conseil d'administration.

Le comité d'audit reçoit en temps utile des informations concernant tout problème mis en évidence par l'auditeur interne ou le réviseur externe.

**Recommandation 9.12.** Le comité d'audit est informé du programme de travail de l'auditeur interne et reçoit un résumé périodique de ses travaux. Il peut faire des recommandations concernant le programme de travail de l'auditeur interne.

Il s'assure de l'efficacité de la fonction d'audit interne et veille à ce que l'audit interne dispose des ressources adéquates pour l'accomplissement des tâches qui lui sont confiées.

Il enquête, le cas échéant, sur les problèmes ayant conduit à la démission de l'auditeur interne et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

**Recommandation 9.13.** Le comité d'audit est informé du programme de travail du réviseur d'entreprises et reçoit de sa part un rapport décrivant toutes les relations existant entre le réviseur d'entreprises, d'une part, et la société et son groupe, de l'autre. Il peut faire des propositions concernant le programme de travail du réviseur d'entreprises.

Le comité d'audit fait des recommandations au conseil d'administration concernant, d'une part, la sélection, la nomination, la reconduction et la révocation du réviseur d'entreprises et, d'autre part, les modalités de sa rémunération.



Il s'assure de l'indépendance et de l'objectivité du réviseur d'entreprises, notamment en vérifiant la rotation des associés du cabinet de réviseurs.

Il examine la nature et l'étendue des services autres que d'audit qui ont été fournis, en vue de prévenir tout conflit d'intérêts. A cet égard, le comité d'audit arrête une politique précisant quels types de services autres que d'audit sont ou exclus ou autorisés après examen par le comité, ou autorisés d'office sans consultation du comité.

Par ailleurs le comité d'audit contrôle l'efficacité du processus d'audit externe et vérifie que la direction tient compte de la lettre de recommandations du réviseur d'entreprises.

Il enquête, le cas échéant, sur les problèmes ayant conduit à la démission du réviseur d'entreprises et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

**Ligne de conduite** Le comité d'audit évalue régulièrement le travail du cabinet de révision externe et réfléchit à la durée du mandat du cabinet et/ou des associés responsables de la certification des comptes.

## Principe 10 – Actionnaires

*La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal.  
La société définit une politique de communication active à l'égard des actionnaires.*

**Recommandation 10.1.** La société rend publique la structure de son actionnariat. Cette publication précise, en particulier, le nombre des actions émises, le nombre d'actions avec droit de vote, le nombre des actions que la société détient en propre et dans la mesure où la société en a connaissance, l'identité des actionnaires détenant une participation de 5 % ou plus des droits de vote. Tout en respectant les obligations légales de publicité, la société utilise les médias les plus appropriés pour diffuser le plus efficacement ces informations et veille à les tenir régulièrement à jour.

**Recommandation 10.2.** La société assure un traitement égal de ses actionnaires dans la mise à leur disposition des informations utiles et pertinentes à l'exercice efficace de leurs droits.

**Ligne de conduite** Le conseil d'administration veille à ce que les intérêts de tous les actionnaires, majoritaires et minoritaires, soient respectés.

**Recommandation 10.3.** La société dédie à ses actionnaires une partie distincte de son site Internet sur laquelle ceux-ci peuvent trouver entre autres le calendrier prévisionnel des assemblées et des informations périodiques, les convocations aux assemblées générales, les conditions d'accès et les modalités de vote des actionnaires, les formulaires d'inscription et de procuration téléchargeables, ainsi que toute la documentation pertinente pour les assemblées générales des actionnaires.

**Ligne de conduite** Dans la mesure du possible, la société donne aux actionnaires la possibilité de soulever des questions par le biais du site Internet de la société.

**Recommandation 10.4.** La société encourage la participation des actionnaires aux assemblées et prend les mesures nécessaires pour faciliter cette participation en tenant compte de la composition de son actionnariat. Les actionnaires qui ne peuvent être présents doivent pouvoir voter *in absentia*, que ce soit par procuration, par correspondance ou par une participation à distance via des moyens électroniques.

**Ligne de conduite** La société prend également en considération les spécificités de l'exercice des droits des actionnaires non-résidents au Grand-Duché de Luxembourg. Dans le respect du cadre légal existant, la société utilise les moyens de la technologie moderne pour faciliter la participation des actionnaires aux assemblées. Elle s'efforce d'utiliser les langues adaptées à son actionnariat.

**Recommandation 10.5.** Lors de la convocation aux assemblées générales, la société communique à tous les actionnaires en temps utile, et en tenant compte de la dispersion géographique de son actionnariat, les points à l'ordre du jour et les résolutions proposées au vote.

**Ligne de conduite** Pour des points particulièrement complexes, la société fournit des explications adéquates en utilisant son site Internet.

**Ligne de conduite** La société met annuellement à l'ordre du jour de l'assemblée générale un point sur la rémunération des administrateurs.

**Recommandation 10.6.** La société reconnaît le droit à tout actionnaire ou groupe d'actionnaires détenant au moins 5 % du capital le droit de demander l'inscription de points à l'ordre du jour de l'assemblée générale et déposer des projets de résolutions concernant des points inscrits à l'ordre du jour de l'assemblée générale.

**Recommandation 10.7.** La société garantit aux actionnaires de pouvoir jouer pleinement leur rôle lors des assemblées et de dialoguer avec le conseil d'administration et la direction. Le président du conseil veille à ce que les questions pertinentes soulevées par les actionnaires lors de l'assemblée générale reçoivent des réponses appropriées, à condition que celles-ci ne soient pas susceptibles de porter gravement préjudice à la société, à ses actionnaires ou au personnel de la société.

**Recommandation 10.8.** Plusieurs décisions, fussent-elles de même nature, ne doivent pas être regroupées dans une même résolution, afin de ne pas contraindre l'actionnaire à accepter ou à refuser en bloc l'ensemble de ces décisions. De même la nomination ou le renouvellement du mandat de plusieurs membres du conseil d'administration ne doivent pas être présentés au sein d'une résolution unique afin que les actionnaires puissent se prononcer séparément sur chaque candidature.

**Recommandation 10.9.** La société publie le détail des résultats des votes et le procès verbal de l'assemblée générale sur son site Internet sans délai après l'assemblée générale.

**Recommandation 10.10.** Les assemblées générales sont les occasions privilégiées où le conseil d'administration rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses fonctions. La société veille à ce que le conseil d'administration et la direction y soient représentés par le plus grand nombre de leurs membres.

**Annexe A: Notion de contrôle** (Préambule) <sup>1</sup>

En vertu de la directive européenne 83/349/CEE, une participation est dite de contrôle dans les situations suivantes. Il s'agit d'un actionnaire qui :

- a) a la majorité des droits de vote des actionnaires ou associés d'une entreprise (entreprise filiale), ou
- b) a le droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une entreprise (entreprise filiale), et est en même temps actionnaire ou associé de cette entreprise, ou
- c) a le droit d'exercer une influence dominante sur une entreprise (entreprise filiale) dont il est actionnaire ou associé, en vertu d'un contrat conclu avec celle-ci ou en vertu d'une clause des statuts de celle-ci, lorsque le droit dont relève cette entreprise filiale permet qu'elle soit soumise à de tels contrats ou clauses statutaires ; les États membres peuvent ne pas prescrire que l'entreprise mère soit actionnaire ou associée de l'entreprise filiale. Les États membres dont le droit ne prévoit pas un tel contrat ou une telle clause statutaire ne sont pas tenus d'appliquer cette disposition, ou
- d) est actionnaire ou associé d'une entreprise et
  - aa) que la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de cette entreprise (entreprise filiale), en fonction durant l'exercice ainsi que l'exercice antérieur et jusqu'à l'établissement des comptes consolidés, ont été nommés par l'effet du seul exercice de ses droits de vote ou
  - bb) qu'elle contrôle seule, en vertu d'un accord conclu avec d'autres actionnaires ou associés de cette entreprise (entreprise filiale), la majorité des droits de vote des actionnaires ou associés de celle-ci. Les États membres peuvent prendre des dispositions plus détaillées relatives à la forme et au contenu de cet accord.

<sup>1</sup> Les indications entre parenthèses renvoient aux dispositions concernées du texte

**Annexe B: Exigences de transparence*****Charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE)*** (Recommandation 1.4.)

La société décrit et publie tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise, y compris au moins les éléments prévus ci-dessous dans sa charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE):

Au sujet du conseil, la société publie:

- une description de la structure de gouvernance de la société
- les éléments essentiels du régime de gouvernance d'entreprise tels que consignés dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration
- la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions sur les titres de la société et les autres relations contractuelles
- l'existence et la nature du système de gestion des risques

Au sujet des comités, la société publie les éléments essentiels du règlement d'ordre intérieur de chaque comité.

Au sujet de la direction, la société publie les éléments essentiels du règlement d'ordre intérieur de la direction.

Au sujet de la politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

Au sujet des actionnaires, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

## Annexe C: Exigences de transparence

### Chapitre de gouvernance d'entreprise (le chapitre GE) (Recommandation 1.7.)

La société décrit et publie tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise ayant un caractère annuel, y compris au moins les éléments prévus ci-dessous dans un chapitre gouvernance d'entreprise (le chapitre GE) dans son rapport annuel :

La société déclare qu'elle suit les principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg, sinon elle indique quels principes elle applique.

Le cas échéant, elle précise les recommandations auxquelles elle a dérogé au cours de l'exercice et fournit les raisons de ces dérogations. En cas de dérogation, elle précise en quoi la solution qu'elle retient permet néanmoins d'atteindre l'objectif poursuivi par le principe sous-jacent.

Au sujet du conseil, la société publie :

- une liste des membres du conseil d'administration indiquant quels sont les administrateurs indépendants
- une présentation de chaque nouvel administrateur, y compris une justification s'il est considéré comme indépendant, bien qu'il ne remplisse pas un ou plusieurs critère(s) figurant à l'annexe D
- une information sur les administrateurs qui ne remplissent plus les conditions d'indépendance
- la liste des autres mandats des administrateurs occupés dans d'autres sociétés dont les actions sont cotées
- un curriculum vitae résumé de chaque administrateur
- un rapport d'activités des réunions du conseil d'administration y compris le nombre de réunions et le taux moyen de présence des administrateurs
- comment le conseil a procédé à son évaluation et à l'évaluation des comités en indiquant la mesure dans laquelle l'évaluation à laquelle il a procédé a pu entraîner des changements importants.

Au sujet des comités, la société publie :

- une liste des membres des comités du conseil d'administration
- un rapport d'activités des réunions des comités, y compris le nombre de réunions et le taux moyen de présence des administrateurs.

Au sujet de la direction, la société publie :

- une liste des membres de la direction
- un curriculum vitae résumé de chaque membre de la direction.

Au sujet des rémunérations, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

Au sujet des actionnaires, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

**Annexe D : Critères d'indépendance** (Recommandation 3.5.)

*(Annexe II - Profil des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance - de la recommandation de la Commission Européenne du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs (et des membres du conseil de surveillance) des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration (ou de surveillance))*

«Il est impossible de dresser la liste exhaustive de tous les risques menaçant l'indépendance des administrateurs: les relations ou situations qui semblent pertinentes pour l'appréciation de cette indépendance peuvent varier, dans une certaine mesure, d'un Etat membre à l'autre et d'une société à l'autre: de plus, les meilleures pratiques en la matière peuvent évoluer dans le temps. Cependant, certaines circonstances sont fréquemment jugées pertinentes en ce sens qu'elles peuvent aider le conseil d'administration ou de surveillance à établir si un administrateur non exécutif donné ou un membre donné du conseil de surveillance est indépendant ou non, même s'il est largement admis que l'appréciation de l'indépendance doit être basée sur le fond plutôt que sur la forme. Dans ce contexte, un certain nombre de critères – que devrait appliquer le conseil d'administration ou de surveillance – devraient être adoptés au niveau national. Ces critères, qui devraient être adaptés au contexte national, devraient tenir dûment compte, au moins des situations suivantes :

- a) l'administrateur non exécutif ou le membre du conseil de surveillance n'est pas un administrateur exécutif (ou membre du directoire) de la société ou d'une société liée et n'a pas occupé une telle fonction au cours des cinq dernières années;
- b) il n'est pas salarié de la société ou d'une société liée, et ne l'a pas été au cours des trois dernières années;
- c) il ne reçoit pas, et n'a pas reçu auparavant, de rémunération supplémentaire importante de la société ou d'une société liée, en dehors des honoraires perçus comme administrateur non exécutif ou membre du conseil de surveillance. Cette rémunération supplémentaire couvre notamment la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance; elle ne couvre pas les prestations fixes perçues dans le cadre d'un régime de retraite (y compris les prestations différées) au titre de services antérieurs dans la société (à condition que ces prestations ne soient subordonnées, en aucune manière, à la poursuite desdits services);
- d) il n'est pas ni ne représente en aucune manière un actionnaire stratégique détenant une participation de 10% ou plus;
- e) il n'entretient pas, et n'a pas entretenu au cours du dernier exercice, une relation d'affaires importante avec la société ou une société liée, ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, d'administrateur ou de cadre supérieur d'un organe entretenant une telle relation. Par relation d'affaires, on entend la situation d'un fournisseur important de biens ou de services (financiers, juridiques, de conseil ou de consultant) ou d'un client important de la société, ainsi que des organisations qui reçoivent des contributions importantes de la société ou de son groupe;
- f) il n'est pas et n'a pas été au cours des trois dernières années associé ou salarié du réviseur d'entreprises, actuel ou précédent, de la société ou d'une société liée;

- g) il n'est pas administrateur exécutif (ou membre du directoire) d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif (ou membre du directoire) de la société siège en tant qu'administrateur non exécutif ou membre du conseil de surveillance et n'entretient pas d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs (ou les membres du directoire) de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes;
- h) il n'a pas siégé au conseil d'administration (ou de surveillance) en qualité d'administrateur non exécutif ou de membre du conseil de surveillance pendant plus de douze ans;
- i) il ne fait pas partie de la famille proche d'un administrateur exécutif (ou d'un membre du directoire) ni de personnes se trouvant dans une des situations visées aux points a) à h).

L'administrateur indépendant s'engage :

- a) à conserver, en toutes circonstances, son indépendance d'analyse, de décision et d'action;
- b) à ne pas rechercher ni accepter d'avantages indus dont on pourrait considérer qu'ils compromettent son indépendance, et
- c) à exprimer clairement son opposition au cas où il estimerait qu'une décision du conseil d'administration (ou de surveillance) pourrait porter préjudice à la société. Lorsque le conseil d'administration (ou de surveillance) a pris des décisions sur lesquelles un administrateur non exécutif ou un membre du conseil de surveillance a de sérieuses réserves, cet administrateur non exécutif ou ce membre du conseil de surveillance devrait en tirer toutes les conséquences appropriées. S'il était amené à démissionner, il devrait motiver sa démission dans une lettre adressée au conseil ou au comité d'audit.»







**SOCIETE DE LA BOURSE DE LUXEMBOURG**

B.P. 165

L-2011 Luxembourg

Tél. 47 79 36-1

Fax 47 32 98

[www.bourse.lu](http://www.bourse.lu)

[info@bourse.lu](mailto:info@bourse.lu)

