

TEXTES DE RÉFÉRENCE
janvier 2008

Recommandations sur le gouvernement d'entreprise



RECOMMANDATIONS SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

AFG - 31, rue de Miromesnil 75008 Paris • Tél. 01 44 94 94 00 • Fax 01 42 65 16 31 • www.afg.asso.fr

Version 2008

TABLE DES MATIÈRES

I - LE GESTIONNAIRE ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 7

A – FACILITER LA PARTICIPATION à L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE - BIEN INFORMER LES ACTIONNAIRES 7

1. Délai de tenue de l'assemblée générale..... 7
2. Modalités de tenue des assemblées générales 7
3. Une information préalable à l'assemblée 8
4. Deux rapports, l'un simplifié, l'autre complet..... 8
5. Des projets de résolution explicités..... 9
6. Une position stratégique détaillée 9
7. La présence des administrateurs à l'assemblée 10

B - VOTER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE10

1. Formulaires de vote 10
2. Initiative de résolutions et questions à l'assemblée générale..... 10
3. Actions à dividende prioritaire et actions sans droit de vote..... 11
4. Droits de vote doubles/multiples, actions à dividende majoré, actions de préférence et autres classes d'actions 11
5. Record date 11
6. Vote électronique 11
7. Contrôle et simplification des votes 12
8. Suites du vote des résolutions 12

C - VIGILANCE SUR DES RÉOLUTIONS PARTICULIÈRES13

1. Opposition aux résolutions comportant un vote bloqué 13
2. Augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (DPS)..... 13
 - 2-1. Augmentations de capital avec DPS.....13
 - 2-2. Augmentations de capital sans DPS13
3. Mesures de protection - Dispositifs anti-offre publique d'achat (anti-OPA)..... 14

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| II - LE GESTIONNAIRE ET LE CONSEIL..... | 15 |
| A - PRINCIPES..... | 15 |
| 1. Fonction du conseil | 15 |
| 2. Responsabilité et indépendance | 15 |
| 3. Séparation des pouvoirs | 15 |
| B - RENFORCER L'INDÉPENDANCE ET L'EFFICACITÉ DU CONSEIL..... | 16 |
| 1. La qualification de membre du conseil libre d'intérêts | 16 |
| 2. Comités spécialisés..... | 16 |
| 3. Sélection des membres du conseil et des mandataires sociaux | 17 |
| 4. Participations croisées et administrateurs réciproques | 17 |
| 5. Diversité de la représentation dans les conseils..... | 17 |
| C - VEILLER À DES RÉMUNÉRATIONS ADAPTÉES ET TRANSPARENTES | 18 |
| 1. Principes | 18 |
| 2. Rémunérations des dirigeants et performance de la société | 18 |
| 3. Transparence des rémunérations | 19 |
| 4. Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites..... | 20 |
| 4-1. Options de souscription ou d'achat d'actions..... | 20 |
| 4-2. Actions gratuites..... | 20 |
| 4-3. Dispositions communes..... | 21 |
| 5. Indemnités de départ..... | 21 |
| D - ORGANISER ET RESPONSABILISER LE CONSEIL..... | 22 |
| 1. Règlement du conseil..... | 22 |
| 2. Non cumul des mandats | 22 |
| 3. Évaluation et transparence du travail du conseil..... | 22 |
| 4. Moyens mis à la disposition des membres du conseil | 23 |
| 5. Formation des membres du conseil | 23 |
| 6. Participation des membres du conseil au capital..... | 23 |
| 7. Charte fixant les droits et devoirs des membres du conseil..... | 23 |
| 8. Rémunération des commissaires aux comptes | 23 |

PRÉAMBULE

Les professionnels de la gestion pour compte de tiers représentent, à travers les actifs qu'ils gèrent, une part significative de la capitalisation du marché. Conformément à leur déontologie, ils exercent leurs fonctions en toute indépendance, notamment vis à vis des émetteurs, et dans l'intérêt exclusif de leurs clients.

Conscientes que la bonne pratique du gouvernement d'entreprise accroît la valeur des investissements de leurs clients, les sociétés de gestion entendent exercer tous les droits et les devoirs que confère le statut d'actionnaire notamment en participant de manière active aux assemblées générales des sociétés cotées.

Dès 1997, le code de déontologie de l'AFG a incité ses membres à exercer les droits de vote dans l'intérêt de leurs clients. La portée de ces recommandations s'est trouvée étendue sous la double impulsion apportée par la Loi de sécurité financière (LSF) de 2003 et le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF). La loi impose aux sociétés de gestion d'exercer les droits de vote attachés aux titres détenus par les OPCVM qu'elles gèrent, et demande, lorsque ce droit n'est pas exercé, d'en expliquer les motifs. Le Règlement général de l'AMF impose de son côté aux sociétés de gestion d'élaborer un document intitulé « politique de vote » présentant les conditions dans lesquelles elles entendent exercer les droits de vote attachés aux titres détenus dans les OPCVM gérés ainsi qu'un rapport rendant compte des conditions dans lesquelles elles ont exercé ces droits de vote.

Pour guider les membres de l'association dans cet exercice des droits de vote, le conseil d'administration de l'AFG avait également décidé en 1997 la constitution de la commission Gouvernement d'entreprise, présidée par Jean-Pierre Hellebuyck, et lui avait notamment assigné pour objectif la rédaction d'un code de gouvernement d'entreprise. Les recommandations issues de ses premiers travaux, publiées en 1998, ont déjà fait l'objet de plusieurs réactualisations. Le présent document 2008 en est la sixième version.

Le contenu de ces recommandations a vocation à s'appliquer aux sociétés dont les actions sont admises à la négociation, soit sur un marché réglementé français, soit sur un système multilatéral de négociation, et leurs principes généraux à tous les investissements que les gestionnaires réalisent à l'étranger. Encourageant ainsi une démarche de progrès, l'AFG invite les sociétés cotées de petite et moyenne taille à faire leurs meilleurs efforts à compter de leur cotation pour se conformer progressivement aux recommandations sur le gouvernement d'entreprise. Parmi les dispositions pour lesquelles une approche proportionnée est envisageable, on peut citer pour les sociétés à conseil d'administration restreint, l'existence des comités du conseil (audit, sélection, rémunérations) dont les fonctions pourraient, dans un premier temps, être exercées par des administrateurs libres d'intérêts particulièrement compétents dans le domaine concerné.

Ces recommandations constituent des critères de vote destinés à guider les gestionnaires adhérant à l'AFG. Elles n'ont pas vocation à se traduire nécessairement par des adaptations législatives.

Les grands axes du gouvernement d'entreprise sont déjà bien connus et font l'objet d'un large consensus parmi les multiples codes de gouvernance européens. Dans ce prolongement, il serait souhaitable qu'aboutissent les travaux engagés au niveau européen, afin que se mette rapidement en place un cadre minimum formalisé, privilégiant dans chaque domaine les meilleures pratiques de gouvernance des sociétés cotées de l'Espace économique européen. Il est essentiel que ce processus ne soit pas utilisé pour justifier une éventuelle érosion des droits des actionnaires en France.

I - LE GESTIONNAIRE ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale est par excellence pour l'actionnaire le lieu de l'exercice de ses droits dans l'entreprise. L'assemblée générale est souveraine : elle peut décider de révoquer le conseil d'administration ou de surveillance auquel elle délègue un certain nombre de pouvoirs. Elle est par conséquent un élément déterminant du gouvernement d'entreprise.

L'assemblée générale ne saurait toutefois se substituer au conseil pour les initiatives ou décisions qui relèvent de sa compétence comme, par exemple, les propositions d'alliances stratégiques avec les partenaires, le règlement de conflits éventuels avec les fournisseurs ou les clients.

L'AFG a toujours attaché une importance particulière à l'exercice du droit de vote et préconisé que les sociétés de gestion élaborent une politique de vote intégrant les critères de vote des résolutions. Cette règle déontologique a été réaffirmée par la loi qui leur demande désormais d'exercer, dans l'intérêt exclusif des porteurs, les droits de vote attachés aux actions en portefeuille et, lorsqu'ils ne les exercent pas, d'en expliquer les motifs.

Les informations dont peuvent disposer les émetteurs et/ou leur mandant en amont de l'assemblée générale ne doivent pas être utilisées pour tenter d'influencer ou de modifier le vote des actionnaires.

A – FACILITER LA PARTICIPATION à L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE - BIEN INFORMER LES ACTIONNAIRES

1. Délai de tenue de l'assemblée générale annuelle

Les actionnaires doivent être informés le plus rapidement possible sur la situation de la société et être en mesure de réagir à cette situation, notamment par le vote des résolutions. Aussi est-il souhaitable que l'assemblée générale annuelle des sociétés se tienne le plus tôt possible après publication des comptes.

2. Modalités de tenue des assemblées générales

La présence d'un maximum d'actionnaires à l'assemblée générale contribue à la richesse du débat, il convient de la favoriser.

L'AFG recommande que les émetteurs arrêtent le lieu, la date et l'heure de la tenue de l'assemblée générale en tenant compte au maximum de cette préoccupation.

La tenue d'assemblées générales multi-sites, pour les sociétés qui en ont les moyens, peut constituer une des réponses à cette préoccupation.

L'AFG est favorable en toute hypothèse à l'utilisation de moyens de télétransmission et de visioconférence qui facilitent la tenue des assemblées en évitant notamment aux actionnaires de province ou de l'étranger d'avoir à se déplacer. De même, s'agissant de sociétés cotées à Paris dont les assemblées générales se tiennent à l'étranger, il est souhaitable que les actionnaires disposent de la possibilité d'assister en direct à ces assemblées par le biais du site internet de la société.

3. Une information préalable à l'assemblée

L'AFG souligne qu'il est très important que l'ensemble des documents et informations relatifs à l'assemblée générale soient accessibles aux actionnaires dans les délais les plus brefs après la parution de l'avis de réunion. Il est recommandé que ces documents soient diffusés sur le site internet de l'émetteur et/ou sur celui de l'Autorité des marchés financiers au moins 21 jours avant l'assemblée.

En vue de faciliter l'exercice du vote par les actionnaires, il est de la responsabilité des émetteurs et des établissements teneurs de compte-conservateurs de faire leurs meilleurs efforts pour que les bulletins de vote et les informations nécessaires à ce vote arrivent suffisamment tôt.

L'AFG recommande l'élaboration et la diffusion par les émetteurs à leurs actionnaires d'informations pratiques concernant la participation à l'assemblée générale.

Afin de parfaire l'information donnée par la société à ses actionnaires, l'AFG recommande que la société rende ses statuts toujours accessibles sur son site dans une version actualisée.

4. Deux rapports, l'un simplifié, l'autre complet

L'AFG est favorable à la pratique de deux rapports, l'un complet, l'autre simplifié permettant aux actionnaires moins avertis d'avoir accès à cette information, notamment au contenu des résolutions proposées.

L'accès des actionnaires aux documents relatifs aux assemblées générales doit être favorisé en développant l'utilisation d'internet.

Le rapport simplifié devrait contenir une présentation simplifiée des comptes et des annexes compréhensibles par des non-spécialistes et faisant ressortir les points essentiels.

Tous les actionnaires, quelle que soit leur nationalité, doivent pouvoir avoir accès à la même qualité d'information, notamment dans le cas où la société serait cotée sur différentes places. En complément de la langue française, l'emploi d'une langue étrangère communément utilisée et admise sur les marchés financiers, comme la langue anglaise, pour tout ou partie de la documentation relative aux assemblées générales, sans être imposé, doit être encouragé pour favoriser l'expression informée de l'actionnariat étranger.

5. Des projets de résolution explicités

L'AFG souhaite de façon générale que chaque résolution soit accompagnée d'informations qui permettent aux actionnaires d'éclairer leur décision de vote et notamment d'en préciser les enjeux.

L'AFG est favorable à ce que soient clairement explicitées les raisons d'être et les conséquences des résolutions proposées, s'agissant notamment de la nomination et du renouvellement de membres du conseil ainsi que des autorisations concernant des opérations financières.

Ainsi dans le cas où la candidature d'un administrateur ou d'un membre du conseil de surveillance se trouve proposée au vote, l'AFG demande à ce que soient communiqués aux actionnaires :

- les raisons qui justifient cette proposition ;
- un curriculum vitae détaillé mentionnant les fonctions et mandats du candidat tant en France qu'à l'étranger (en distinguant ceux exercés dans des sociétés du groupe et hors du groupe) ;
- les critères retenus par la société pour qualifier le candidat de libre d'intérêts ou de non-libre d'intérêts (en indiquant notamment d'éventuels liens entre la société où le candidat exerce ses principales fonctions et celle au sein de laquelle il sollicite un poste de membre du conseil).

6. Une position stratégique détaillée

L'AFG demande que la direction de l'entreprise développe, devant les membres du conseil, certains points particulièrement importants afin que ceux-ci soient examinés et approuvés par le conseil, puis développés dans le rapport du conseil à l'assemblée. Il s'agit notamment des points suivants :

- l'orientation stratégique à moyen et long terme de l'entreprise ;
- la politique d'endettement et de distribution ;
L'AFG s'oppose à la pratique qui consiste à modifier la structure du bilan de manière substantielle sans en avoir au préalable informé les actionnaires.
Dans cette optique, elle souhaite que la politique d'endettement à 3 ans de la société, y compris les engagements hors bilan, fasse l'objet d'une information particulière dans le rapport du conseil d'administration (effet de levier), de même s'agissant de la politique de distribution de la société à 3 ans (taux de distribution).
- la politique environnementale et sociale de l'entreprise.

7. La présence des administrateurs à l'assemblée

L'assemblée générale est le lieu où le conseil rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses fonctions. La présence des administrateurs ou membres du conseil de surveillance y est donc fortement recommandée.

L'AFG invite les gestionnaires à prêter une attention particulière au rapport du président du conseil sur l'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de contrôle interne.

B - VOTER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

1. Formulaires de vote

La pratique des « pouvoirs au président » constitue certes un moyen d'atteindre le quorum. L'AFG la considère toutefois comme un frein à la participation active des actionnaires.

L'AFG est favorable à une uniformisation et à une standardisation effective des formulaires de vote afin que les quatre modalités de vote (présence physique, vote par correspondance, vote par procuration, pouvoir au président) soient présentées de manière non équivoque et explicite, notamment quant aux conséquences de ces pouvoirs.

L'AFG souhaite que, lors d'appels publics aux mandats de vote, il soit fait état des intentions de vote par l'auteur de l'appel public.

2. Initiative de résolutions et questions à l'assemblée générale

L'AFG recommande aux émetteurs de rappeler aux actionnaires leur capacité d'initiative et les conditions d'exercice de leurs droits en matière de proposition de résolutions et de questions écrites et orales à l'assemblée générale. Elle souhaite que l'ensemble des actionnaires sachent faire preuve en la matière de mesure et de discernement.

Il convient de rappeler également la possibilité de regroupement des actionnaires en vue d'atteindre la part de capital minimum nécessaire à la proposition de résolution.

L'AFG souhaiterait qu'une évolution de la réglementation permette que les réponses aux questions écrites puissent être faites sur le site internet de la société de façon à alléger les réponses données en assemblée générale.

3. Actions à dividende prioritaire et actions sans droit de vote

L'AFG souhaite que conformément aux textes, à l'exception du droit de participer à l'assemblée générale, les droits des actionnaires détenteurs d'actions à dividende prioritaire soient respectés à due concurrence de la part du capital détenue dans la société.

L'AFG n'est généralement pas favorable à l'émission d'actions sans droit de vote.

4. Droits de vote doubles/multiples, actions à dividende majoré, actions de préférence et autres classes d'actions

La pratique des droits de vote doubles/multiples peut certes constituer un moyen de récompenser la fidélité de certains actionnaires. Étant favorable au principe « une action une voix », l'AFG estime cependant que la pratique des droits de vote doubles et/ou multiples peut permettre avec une détention minoritaire de titres d'accéder au contrôle d'une société, et peut dès lors être susceptible d'entraîner des abus. L'AFG souhaite donc que cette pratique soit abandonnée.

L'AFG est également défavorable aux limitations de droits de vote, aux actions à dividende majoré ainsi qu'aux actions de préférence et autres classes d'actions.

5. Record date

L'AFG prend acte avec satisfaction de l'adoption, à la suite de ses préconisations, du système de la date d'enregistrement (« record date ») par le décret du 11 décembre 2006.

6. Vote électronique

S'agissant des modalités pratiques de vote, l'AFG est favorable au vote électronique par boîtier et souhaite que soit utilisé le système le plus fiable et le plus rapide, mais aussi celui assurant à l'actionnaire la plus grande confidentialité.

De même, est-elle favorable à la généralisation du vote sécurisé et standardisé par Internet. Le développement de ce vote par internet permettra un allègement de l'envoi sous forme papier des informations relatives au vote.

7. Contrôle et simplification des votes

L'AFG recommande que les émetteurs mettent en place un dispositif d'information détaillé sur le comptage des votes par résolution, tenu à la disposition des actionnaires ou adressé sur demande.

L'AFG attache une importance particulière à la prise en compte effective des votes par correspondance et par procuration de tous les actionnaires, notamment non-résidents.

S'agissant de l'organisation des assemblées générales, l'AFG approuve le vade-mecum, rédigé par les représentants des émetteurs, ayant pour objet de permettre aux membres du bureau de remplir plus efficacement leur rôle.

Par ailleurs, l'AFG, dans un souci de contrôle et de simplification des votes, est favorable à la modification des textes sur les deux points suivants :

- les procurations de vote n'étant valables aujourd'hui que pour une seule assemblée, l'AFG demande que la société de gestion puisse être mandatée pour une année pour chacune des sociétés dont elle détient des actions dans les portefeuilles qu'elle gère ;
- l'AFG souhaiterait que soient prises des mesures de simplification des dispositions juridiques applicables à la signature électronique.

8. Suites du vote des résolutions

Les actionnaires qui le souhaitent doivent pouvoir recevoir confirmation de l'exercice de leur vote, notamment lorsque la société offre un service de vote électronique.

L'AFG recommande que les sociétés établissent dans les plus brefs délais après la tenue de l'assemblée générale un rapport permettant aux actionnaires, notamment étrangers, d'avoir connaissance des résultats des votes à l'assemblée générale, résolution par résolution, ainsi que le nombre de votants et le pourcentage des résultats, et souhaite que ce rapport soit diffusé sur le site internet de l'émetteur dans les 15 jours suivant la tenue de l'assemblée et soit, sur simple demande, envoyé aux détenteurs d'actions nominatives.

Le rapport doit spécifier le nombre de bulletins de vote par correspondance écartés, le cas échéant, par le président et le nombre de voix correspondant, le nombre de votes blancs, le nombre de voix correspondant aux bulletins de vote par correspondance pris en compte, le nombre de voix des actionnaires physiquement présents et représentés.

C - VIGILANCE SUR DES RÉOLUTIONS PARTICULIÈRES

1. Opposition aux résolutions comportant un vote bloqué

L'AFG s'oppose à la pratique qui consiste à regrouper dans une même résolution plusieurs décisions, fussent-elles de même nature, contraignant l'actionnaire à accepter ou à refuser en bloc l'ensemble de ces décisions.

L'AFG s'oppose particulièrement à ce que la nomination ou le renouvellement de plusieurs membres du conseil soient présentés au sein d'une résolution unique. L'AFG souhaite que les actionnaires puissent en toute hypothèse s'exprimer séparément sur chaque candidature.

S'agissant des conventions réglementées, les plus importantes feront l'objet si possible, dans un souci de meilleure lisibilité, de résolutions séparées, à tout le moins pour les conventions concernant les mandataires sociaux dirigeants et les holdings familiales.

2. Augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (DPS)

2-1. Augmentations de capital avec DPS

L'AFG considère comme acceptables les autorisations d'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription, qui, potentiellement cumulées, ne représentent pas plus de 50% du capital sauf à ce qu'un pourcentage plus élevé puisse se trouver justifié par des circonstances particulières formellement expliquées.

2-2. Augmentations de capital sans DPS

L'AFG recommande que les autorisations d'augmentation de capital, sans droit préférentiel de souscription et sans délai de priorité obligatoire, potentiellement cumulées, soient limitées 15 % du capital.

Les autorisations d'augmentation de capital, potentiellement cumulées, sans droit préférentiel de souscription avec délai de priorité obligatoire d'un minimum de 5 jours, ne devraient pas excéder 25% du capital sauf à ce qu'un pourcentage plus élevé puisse être justifié par des circonstances particulières formellement expliquées.

3. Mesures de protection - Dispositifs anti-offre publique d'achat (anti-OPA)

3-1. L'AFG n'est pas favorable, et ce dans l'intérêt des minoritaires, à l'existence de dispositifs anti-OPA.

Il n'est en particulier pas souhaitable qu'une assemblée générale donne par avance l'autorisation d'utiliser, au cours d'une offre publique lancée postérieurement, des dispositifs tels que le rachat d'actions ou les bons de souscription d'actions institués par la loi du 31 mars 2006.

L'AFG considère en effet que la tenue d'une assemblée générale intervenant pendant la période d'offre publique doit permettre aux actionnaires de se prononcer au cas par cas en disposant des éléments d'appréciation voulus sur des résolutions autorisant, en période d'offre publique, le rachat d'actions ou l'octroi de bons de souscription d'actions tels qu'institués par la loi du 31 mars 2006.

3-2. L'AFG souhaite que les résolutions proposées n'intègrent pas de dispositions ambiguës. Il est notamment souhaitable que les résolutions relatives au rachat d'actions ne se bornent pas à indiquer que ce rachat pourra être effectué « à tout moment » mais mentionnent explicitement si le rachat d'actions en période d'offre publique se trouverait ou non autorisé par la résolution.

3-3. L'AFG est favorable à une modification des dispositions légales afin que les assemblées générales extraordinaires décidant de l'émission de bons de souscription d'actions tels qu'institués par la loi du 31 mars 2006 ne soient plus soumises aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires mais aux conditions habituelles applicables aux assemblées générales extraordinaires.

II - LE GESTIONNAIRE ET LE CONSEIL

Le conseil est un organe stratégique, ses décisions engagent l'avenir de la société ainsi que la responsabilité de ses membres. La transparence, la responsabilité, l'efficacité doivent gouverner son action.

S'agissant du conseil, l'action du gestionnaire de portefeuille, comme celle de ses préposés personnes physiques, trouve sa limite dans le principe déontologique de son indépendance, en vertu duquel il ne doit pas être administrateur ou membre du conseil de surveillance d'une société dont les titres figurent à l'actif des fonds qu'il gère.

A - PRINCIPES

1. Fonction du conseil

L'AFG considère que, dans la mesure où il est responsable devant l'ensemble des actionnaires, le conseil doit agir dans l'intérêt et pour le compte de tous les actionnaires et doit être animé par un réel *affectio societatis*.

Il est recommandé que sa stratégie et son action s'inscrivent dans le cadre du développement durable de l'entreprise. De ce point de vue, l'AFG incite les gestionnaires à prêter une attention toute particulière aux aspects sociaux et environnementaux sur un périmètre identique à celui des comptes consolidés.

2. Responsabilité et indépendance

La responsabilité du conseil à l'égard de tous les actionnaires a pour corollaire le principe de son indépendance de jugement et son devoir de contrôle vis à vis de la direction de l'entreprise.

3. Séparation des pouvoirs

L'AFG est favorable au principe de séparation des pouvoirs sous forme d'une dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général, ou par l'adoption d'une structure à conseil de surveillance et directoire.

B - RENFORCER L'INDÉPENDANCE ET L'EFFICACITÉ DU CONSEIL

1. La qualification de membre du conseil libre d'intérêts

L'AFG recommande qu'au moins un tiers du conseil soit composé de membres libres d'intérêts.

Pour être qualifié de « libre d'intérêts », l'administrateur ou le membre du conseil de surveillance ne doit pas se trouver en situation de conflit d'intérêts potentiel.

Ainsi il ne doit pas en particulier :

- être salarié, mandataire social dirigeant de la société ou d'une société de son groupe, ni l'avoir été dans les cinq dernières années ;
- être salarié ou mandataire social dirigeant d'un actionnaire significatif de la société ou d'une société de son groupe ;
- être salarié ou mandataire social dirigeant d'un partenaire significatif et habituel, commercial, bancaire ou financier, de la société ou des sociétés de son groupe ;
- avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- être membre du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Le curriculum vitae des candidats au poste d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance pourra éventuellement être pris en compte pour exprimer un vote négatif à l'encontre d'une personne qui n'aurait pas fait preuve de bonne gouvernance dans ses expériences antérieures.

2. Comités spécialisés

L'existence de ces comités est un élément central du gouvernement d'entreprise et donc du fonctionnement du conseil.

L'AFG recommande la création d'au moins trois comités distincts :

- un comité d'audit ;
- un comité de sélection ;
- un comité des rémunérations.

S'agissant du comité de sélection et du comité d'audit, il est recommandé qu'au minimum un tiers des membres soit libre d'intérêts. Pour le comité des rémunérations, il est souhaitable que son président ainsi qu'une majorité de ses membres soient libres d'intérêts.

Ne peuvent être membres du comité d'audit et du comité de rémunération les personnes exerçant des fonctions de direction générale ou salariées dans l'entreprise.

Les membres des comités devraient disposer de toute liberté pour convoquer et auditionner le personnel de la société.

L'AFG est favorable à la rédaction pour chacun de ces comités d'une charte de son fonctionnement et de ses attributions.

Le conseil devra fournir aux actionnaires des précisions quant à l'existence de ces comités, la fréquence de leurs réunions et rendre compte de leur activité.

3. Sélection des membres du conseil et des mandataires sociaux

L'AFG attache une importance particulière à l'existence d'un comité de sélection dans chaque conseil, chargé de faire des propositions de recherche et de nomination des membres du conseil et mandataires sociaux.

Ce comité composé d'au moins 3 membres devra mettre en place une procédure de sélection et élaborer un rapport comportant des informations sur les choix opérés transmis à l'assemblée générale.

Il est de la responsabilité des membres du conseil de se tenir informés des droits et devoirs attachés à leur fonction.

4. Participations croisées et administrateurs réciproques

Par principe, l'AFG n'est pas favorable à l'existence d'administrateurs réciproques mandataires sociaux dirigeants et aux participations croisées, sauf si celles-ci résultent d'une alliance stratégique se situant dans un projet économique commun déclaré.

En dehors de ce cas, cette pratique constitue un obstacle à la transparence et à l'indépendance de décision de la société.

Les administrateurs réciproques et les membres du conseil issus des participations croisées, le cas échéant, ne peuvent siéger au comité de rémunération.

5. Diversité de la représentation dans les conseils

L'AFG recommande la diversité dans la composition des conseils (formations, nationalités, équilibre femme-homme...) car celle-ci est gage d'un meilleur fonctionnement.

C - VEILLER À DES RÉMUNÉRATIONS ADAPTÉES ET TRANSPARENTES

1. Principes

L'AFG considère que les intérêts des dirigeants de l'entreprise doivent être en ligne avec ceux des actionnaires. Il convient aussi que la politique de rémunération au sein de l'entreprise respecte un juste équilibre s'harmonisant avec les nécessités de motivation des salariés.

Elle rappelle l'importance d'une politique de rémunération transparente et maîtrisée dont l'absence porterait atteinte à l'image et à la réputation de l'entreprise. Des dérives en ce domaine sont de nature à être préjudiciables aux intérêts des actionnaires, mais également des dirigeants et de l'entreprise.

Il convient d'éviter l'effet de surenchère qui résulterait d'un recours exclusif à la comparaison des rémunérations entre émetteurs.

L'AFG souhaite rappeler l'importance du conseil d'administration ou de surveillance dans les processus de décision et dans le respect des principes de déontologie. Il doit exercer dans toute la mesure du possible un rôle de contre pouvoir.

Plus particulièrement, l'AFG insiste sur le rôle fondamental du comité de rémunération dont les membres ne doivent pas se trouver en situation de conflit d'intérêt et qui ne doit pas comporter de dirigeants de l'entreprise ou de son groupe. Dans ce cadre, l'AFG demande à ce que le président du Comité de rémunération soit libre d'intérêts.

L'AFG préconise que les dirigeants mandataires sociaux détiennent (en risque) un montant significatif d'actions de la société.

De la même manière il apparaît normal qu'une partie des options levées soit conservée (en risque) en actions de la société.

2. Rémunérations des dirigeants et performance de la société

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, à la hausse comme à la baisse, doivent être liées à l'évolution de la valeur intrinsèque de la société et à la performance relative du titre. Elles doivent être en cohérence avec la rémunération moyenne par employé, le dividende et les résultats.

Le montant global de la rémunération de chaque dirigeant mandataire social doit être cohérent avec les standards et les pratiques en cours dans le pays et le secteur, et être proportionné à la capacité de l'entreprise.

Il doit en être de même quant aux jetons de présence des membres du conseil, dont la répartition et l'évolution doivent également prendre en compte l'importance des missions effectuées et leur assiduité. Cette information devra être détaillée dans les résolutions et faire l'objet d'une information dans le rapport annuel.

3. Transparence des rémunérations

Le conseil d'administration ou de surveillance décide de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le conseil est responsable de la publicité et de la transparence des politiques de rémunérations; il doit communiquer aux actionnaires la philosophie et le raisonnement qui ont présidé à l'établissement des politiques de rémunération, notamment le lien existant entre rémunération, performance et objectifs de performance.

L'AFG demande la transparence sur les montants et sur toutes les formes et modes de calcul des rémunérations individuelles, directes ou indirectes, immédiates ou différées, par la société ou ses filiales, en France et à l'étranger, des dirigeants mandataires sociaux (y compris « stock-options », actions gratuites, systèmes de retraite en précisant si celui-ci est identique à celui des autres cadres du groupe ou spécifique, indemnités de départ, avantages particuliers) ainsi que la rémunération globale versée aux dix personnes les mieux rémunérées exerçant des fonctions de direction.

S'agissant de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, il est précisé qu'il ne s'agit pas de communiquer la formule de calcul, mais d'indiquer clairement les critères sur lesquels cette part variable est établie, comment ils ont été appliqués au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints. L'AFG souhaite que soient indiquées les proportions dans lesquelles s'applique chaque critère (part relative) ainsi que leur variation (année n, n- 1, n-2).

Dans l'hypothèse de l'octroi d'une rémunération exceptionnelle, il convient que son montant soit individualisé et que les circonstances et les motifs conduisant au versement de celle-ci soient précisées et justifiées.

L'AFG souhaite que la synthèse de toutes les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux figure dans un tableau dans une partie spécifique du rapport annuel.

Ce tableau récapitulatif permet de synthétiser l'ensemble des engagements concernant la rémunération due aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice en les comparant à ceux des deux exercices précédents en intégrant notamment trois niveaux :

- la rémunération à court terme (salaires...);
- la rémunération à moyen long terme (stock options, actions gratuites);
- la rémunération liée au départ (retraite, révocation, démission...).

4. Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites

4-1. Options de souscription ou d'achat d'actions

L'AFG souhaite que les options de souscription ou d'options d'achat d'actions soient attribuées sans décote, cette absence de décote devant être mentionnée dans la résolution autorisant cette attribution.

S'agissant des modalités d'attribution des options de souscription ou d'options d'achat d'actions, l'AFG préconise en outre que soit prévu que l'attribution des options soit soumise à la réalisation de conditions :

- l'annulation des options en cas de départ de l'entreprise,
- l'absence de possibilité de modification des conditions initiales d'attribution des options,
- une périodicité dans l'attribution des options.

L'AFG est favorable à ce que soient séparées les résolutions concernant les options destinées aux mandataires sociaux de celles qui seraient destinées aux salariés.

4-2. Actions gratuites

L'AFG préconise que la société fournisse à ses actionnaires, dans son rapport annuel, des données précises concernant l'ensemble des conditions ayant conduit à l'octroi d'actions gratuites au cours des trois derniers exercices.

L'AFG est favorable à ce que soient séparées les résolutions concernant les attributions destinées aux mandataires sociaux de celles qui seraient destinées aux salariés.

Les résolutions destinées à autoriser l'attribution d'actions gratuites à des salariés et/ou mandataires sociaux devraient intégrer de façon détaillée et préciser les critères de performance sur la base desquels seront attribuées les dites actions afin que l'actionnaire puisse apprécier leur potentiel dilutif en conséquence.

À défaut pourront être acceptées dans la limite de 1% du capital des résolutions relatives aux actions gratuites comportant des éléments d'information sur les types de critères de performance qui en conditionnent l'octroi.

Les résolutions prévoyant l'attribution d'actions gratuites à l'ensemble des salariés donneront lieu à un examen au cas par cas.

4-3. Dispositions communes

Le montant total des plans en cours globalisant stock-options et actions gratuites ne doit pas excéder 10 % du capital. Dans le cas où la société apporterait des explications et des justifications formelles ou s'il s'agit de petites capitalisations, le plafond pourrait être plus élevé.

Le nombre total de bénéficiaires de « stock-options » et d'actions gratuites ainsi que le nombre de bénéficiaires dirigeants devraient être mentionnés dans le rapport annuel de la société.

Il est souhaitable que, dans l'hypothèse où a été prévue une faculté de déblocage en cas de changement de contrôle de l'entreprise, les plans d'options et « share performance plans » mentionnent explicitement les modalités spécifiques d'application *pro rata temporis* des conditions de performance et de blocage.

5. Indemnités de départ

« L'échec ne doit pas être payant » : il ne peut y avoir à la fois une rémunération élevée qui intègre une prime de risque et une forte indemnité si le risque est avéré.

Outre la soumission à des conditions de performance exigée par la loi, l'AFG demande que le montant des éventuelles indemnités de départ de toute nature des mandataires sociaux dirigeants soit proportionnel à la durée de présence, à la rémunération et à la valorisation intrinsèque de la société durant le mandat de l'intéressé.

En toute hypothèse, l'AFG recommande que les indemnités de départ susceptibles d'être versées à tout mandataire social dirigeant n'excèdent pas un montant correspondant à deux fois sa rémunération annuelle, fixe et variable (les stock-options et autres types de rémunérations étant exclues), hors indemnités conventionnelles.

L'AFG note que la loi TEPA du 21 août 2007 a repris la préconisation de l'AFG suggérant que les conventions relatives aux rémunérations, indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à un mandataire social dirigeant lors de la cessation ou du changement de ses fonctions, fassent l'objet de résolutions séparées.

Les avantages ou indemnités contractuels de départ de toute nature doivent être publiés dans le tableau récapitulatif de rémunération du rapport annuel.

D - ORGANISER ET RESPONSABILISER LE CONSEIL

1. Règlement du conseil

L'AFG est favorable au développement de la pratique qui consiste à rédiger un règlement intérieur du conseil en complément des statuts et qui préciserait notamment :

- comment l'assemblée générale est informée de la situation financière de l'entreprise et de ses engagements financiers et sociaux ;
- que l'accord préalable du conseil doit être requis sur toute opération significative ainsi que sur toutes celles se situant hors de la stratégie annoncée, qu'il s'agisse d'opérations de croissance externe ou d'opérations de restructuration interne ;
- de manière générale, les cas dans lesquels l'accord préalable du conseil est demandé.

2. Non cumul des mandats

Les administrateurs et les membres du conseil de surveillance doivent pouvoir se consacrer pleinement à leur fonction. L'AFG souhaite dans cette logique que, s'agissant des mandataires sociaux dirigeants, la possibilité de cumul de mandats à l'extérieur de leur groupe soit limitée à 3. Cette limite est portée à 5 mandats s'agissant d'administrateurs non exécutifs.

La présente disposition s'applique également aux mandats détenus dans des sociétés étrangères.

3. Évaluation et transparence du travail du conseil

L'AFG recommande au conseil de s'interroger régulièrement sur le statut et la situation de ses membres au regard de leurs fonctions et obligations.

Elle recommande l'évaluation annuelle formalisée par le conseil de son propre travail. Il doit s'interroger sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Il informe les actionnaires des dispositions prises en conséquence.

L'AFG recommande, à cet égard, que la société publie tous les ans dans son rapport annuel le nombre des réunions du conseil, des éléments d'appréciation sur l'assiduité de ses membres, son organisation, son fonctionnement, les formations suivies, ainsi que naturellement le curriculum vitae détaillé pour les membres du conseil en poste et les membres présentés au vote des actionnaires, la liste des fonctions et mandats de ceux-ci, et les liens éventuels avec leur société d'origine ou leurs autres activités professionnelles.

Le rapport comprend des éléments détaillés sur les travaux et conclusions des différents comités.

4. Moyens mis à la disposition des membres du conseil

Les dirigeants devront fournir à chaque membre du conseil toute information utile à l'exercice de son mandat quelle qu'en soit sa forme. Devront ainsi notamment faire l'objet d'une diffusion aux membres du conseil, les études commandées par le management (études de marché, analyses stratégiques, de rémunérations...) ou en tout état de cause dans leurs principales conclusions.

Des éléments complémentaires sur l'entreprise, qualitatifs et quantitatifs, devront être fournis à la demande d'un ou plusieurs membres du conseil à qui devra être également facilitée la possibilité de procéder à des audits de personnes de la société et/ou extérieures à celle-ci.

5. Formation des membres du conseil

La société doit encourager et faciliter la formation des membres du conseil à intervalles réguliers.

6. Participation des membres du conseil au capital

Tout membre du conseil d'administration ou de surveillance doit détenir un montant minimum - non symbolique - en actions de la société, pour autant que le droit national le permette.

7. Charte fixant les droits et devoirs des membres du conseil

L'établissement de cette charte, explicitant des règles de déontologie pour les membres du conseil, est recommandé. Elle doit comporter un minimum de principes : obligation d'être actionnaire à titre personnel, assiduité au conseil, présence à l'assemblée générale, secret professionnel, application aux membres du conseil de la déontologie du personnel sur les opérations sur les titres de la société, déclaration des opérations sur les titres.

Cette charte pourrait être incluse dans le règlement intérieur du conseil.

8. Rémunération des commissaires aux comptes

Dans un souci de veiller à l'indépendance des commissaires aux comptes et à l'absence de conflits d'intérêts dans l'exercice de leurs missions, l'AFG s'oppose à ce que les honoraires de conseil des commissaires aux comptes soient supérieurs aux honoraires d'audit lorsque cette interdiction n'est pas prévue par la loi.



L'Association Française de la Gestion Financière (AFG) représente les professionnels français de la gestion d'actifs. Ces derniers gèrent à fin 2007 près de 2500 milliards d'euros d'actifs - 4^{ème} rang mondial -, ce qui représente environ une fois et demi le PIB de la France, dont près de 1500 milliards d'euros sous forme de gestion collective (OPCVM - SICAV et fonds communs de placement - premier rang européen), et le solde sous forme de gestion individualisée sous mandat. La gestion d'actifs s'adresse à plus de 11 millions d'épargnants dont plus de 7 millions de détenteurs d'OPCVM. On estime en outre à plus de 10 millions le nombre de bénéficiaires d'un dispositif d'épargne salariale.

“Recommandations sur le gouvernement d’entreprise”
Rédigées par la commission Gouvernement d’entreprise
Janvier 2008



AFG Association Française
de la Gestion Financière
31 rue de Miromesnil
75008 Paris
Téléphone : 01 44 94 94 00
Télécopie : 01 42 65 16 31

www.afg.asso.fr