

## PRÉFACE

L'organisation de l'administration et de la direction des sociétés mieux connue sous le nom de corporate governance doit répondre aux attentes des actionnaires et aux exigences de la vie économique. La FEB vient, dans ce cadre, d'adopter des recommandations. Elaborées par un groupe de dirigeants d'entreprise présidé par le Baron Daniel Janssen, président honoraire de la FEB et président du Comité exécutif de Solvay, elles s'inspirent, en raison de sa notoriété internationale, du Code Cadbury élaboré en Grande-Bretagne. Toutefois, elles sont adaptées au contexte belge.

Les recommandations de la FEB visent en particulier les grandes sociétés et surtout les sociétés cotées. Mais certaines d'entre elles peuvent être également utiles pour les plus petites entreprises. Chaque société doit, dès lors, apprécier en fonction de ses spécificités les recommandations les plus appropriées à sa situation. Il s'agit donc d'une approche non contraignante, la FEB considérant que le corporate governance se prête à l'autorégulation et non à la réglementation.

En ce qui concerne leur contenu, les recommandations mettent l'accent sur les règles et structures optimales de corporate governance: composition et fonctionnement du conseil d'administration, rôle des administrateurs, rapports à présenter...

Comme M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir, les sociétés appliquent déjà dans leur vie quotidienne des principes de corporate governance. Toutefois, une systématisation, voire une amélioration de ceux-ci, peut accroître l'efficacité du fonctionnement des entreprises et favoriser leur développement. C'est le souhait de la FEB!

janvier 1998

## REMARQUES LIMINAIRES

1. Un groupe de dirigeants d'entreprise a été mis en place par le Comité de direction de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) en juin 1997.

Il est présidé par le Baron Daniel Janssen, président du Comité exécutif de Solvay et président honoraire de la FEB. Le vice-président est M. Luc Santens, vice-président de Santens N.V.

La composition du groupe est reprise en annexe.

2. Le groupe a été constitué en vue d'étudier les principales facettes de la direction et de l'administration des sociétés (corporate governance) et de formuler des recommandations à l'intention des entreprises.
3. La FEB considère que le corporate governance se prête à l'autorégulation des milieux d'affaires concernés et non à une intervention législative dont la rigidité ne permet pas de saisir la diversité des situations et les évolutions que cette matière connaît nécessairement.
4. La FEB a pris pour base de ses travaux le «Code of best practice» recommandé en Grande-Bretagne par le Comité Cadbury. Ces recommandations bénéficient en effet d'une grande autorité internationale et elles sont issues de travaux menés à l'initiative de la principale Bourse européenne. Pour chacune de ces

recommandations, la FEB a examiné son adéquation au contexte économique-juridique belge.

5. La FEB n'a pas établi de distinction entre les différentes catégories de sociétés. Si certaines de ses recommandations s'adressent plus particulièrement aux grandes sociétés et spécialement aux sociétés cotées, elle estime que d'autres peuvent avoir un effet bénéfique sur la gestion de toutes les sociétés et donc répondre à l'intérêt de leurs associés.
6. La FEB est d'avis qu'à l'instar de ce qui est prévu dans l'introduction au «Code Cadbury» ses recommandations doivent pouvoir, d'une part, être adaptées aux spécificités propres à chaque société et, d'autre part, être écartées dès lors qu'elles ne sont pas appropriées à la société surtout lorsqu'elle est de taille réduite.

Aussi, elle invite les sociétés à s'inspirer de celles de ses recommandations qu'elles jugent les plus appropriées à leur situation particulière.

En ce qui concerne plus spécialement les sociétés cotées, elle leur recommande d'indiquer dans leur rapport annuel les mesures qu'elles mettent en oeuvre en matière de corporate governance.

## CODE DE BONNE CONDUITE

### *1. Le conseil d'administration*

**1.1** Le conseil d'administration, organe collégial, doit se réunir à intervalles réguliers et contrôler effectivement la société et l'activité de sa direction.

**1.2** La répartition des responsabilités entre le conseil d'administration et la direction doit être clairement établie. Si la présidence de ces organes dirigeants était confiée à la même personne, il faudrait veiller à ce qu'il y ait au sein du conseil d'administration une ou des personnalités pouvant équilibrer l'influence du président.

Il convient, en effet, d'être attentif à ce qu'aucune personne ne puisse exercer un pouvoir discrétionnaire sans contrôle.

**1.3** Le conseil d'administration doit comprendre des administrateurs non exécutifs, c'est-à-dire n'exerçant pas une fonction de direction dans la société. Ils doivent être compétents et influents et en nombre suffisant pour faire valoir leur point de vue et peser sur les décisions du conseil d'administration.

**1.4** Un certain nombre de décisions doivent relever de la compétence exclusive du conseil d'administration, de telle sorte que l'administration et le contrôle de la société restent bien entre ses mains.

• *Note*

*Sans préjudice de ses attributions légales et statutaires et de celles de l'assemblée générale, le conseil d'administration décide ce qui relève de sa compétence.*

*Le conseil d'administration a pour tâche, sur proposition de la direction, d'arrêter les objectifs stratégiques de la société et le plan opérationnel, de nommer le management et de mettre en place les structures qui doivent permettre de réaliser ces objectifs, de veiller à la mise en oeuvre du plan opérationnel et au contrôle de la société et de fournir les explications nécessaires aux associés.*

*En outre, le conseil d'administration établit les procédures à suivre pour les actes engageant la société et détermine les cas où la signature d'administrateurs est requise. Il arrête aussi les procédures à suivre lorsque les décisions doivent être prises entre deux réunions du conseil d'administration.*

**1.5** S'il y a un secrétaire du conseil d'administration, les administrateurs doivent pouvoir le consulter et bénéficier de ses services. Le secrétaire du conseil devrait veiller au respect des procédures relatives au fonctionnement du conseil et de la réglementation qui lui est applicable.

S'il n'y a pas un secrétaire du conseil d'administration, celui-ci prend les mesures nécessaires pour qu'une personne soit chargée de veiller au respect des procédures relatives au fonctionnement du conseil et de la réglementation qui lui est applicable.

Dans l'un et l'autre cas, son remplacement ne peut se faire que sur décision du conseil lui-même.

**1.6** Le mandat des administrateurs est à durée limitée et sa reconduction n'est pas automatique.

• *Note*

*La loi détermine d'une part, que la durée du mandat des administrateurs ne peut excéder 6 ans et d'autre part, que sauf disposition contraire dans les statuts, ils sont rééligibles.*

*Les devoirs, la durée du mandat et le mode de rémunération des administrateurs doivent leur être signalés au moment de leur nomination.*

**1.7** Le mode de rémunération des administrateurs doit être donné dans le rapport de gestion.

• *Note*

*Le rapport de gestion doit indiquer le mode de rémunération des administrateurs (montant fixe, tantièmes, partie variable liée aux résultats...).*

*Les grandes sociétés au sens du droit comptable sont tenues de donner dans l'annexe aux comptes annuels des informations sur le montant global des rémunérations des administrateurs.*

## **2. Les administrateurs non exécutifs**

**2.1** Les administrateurs non exécutifs doivent pouvoir exprimer un jugement indépendant sur la stratégie de la société, sa performance et ses ressources. Leur avis est également requis pour la nomination à certains postes clés et les normes de conduite que la société s'impose (standards of conduct).

• *Note*

*Le conseil d'administration définit les nominations qui relèvent de sa compétence.*

**2.2** Les administrateurs non exécutifs doivent être en nombre suffisant par rapport aux administrateurs exécutifs. Parmi les administrateurs non exécutifs, certains représentent éventuellement les actionnaires dominants de la société.

Certains administrateurs non exécutifs doivent être indépendants des actionnaires dominants et aussi indépendants de la direction. Ils sont appelés les administrateurs indépendants.

• *Note*

*Il est souhaitable que les administrateurs non exécutifs ne participent pas aux plans d'attribution d'options sur actions et qu'ils ne perçoivent pas de pension en raison de ce mandat. Il convient en effet de sauvegarder leur indépendance.*

**2.3** Les administrateurs non exécutifs sont nommés par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration.

• *Note*

*Selon le droit belge, c'est l'assemblée générale qui nomme tous les administrateurs qu'ils soient ou non exécutifs.*

*Toutefois, pour les administrateurs non exécutifs, cette nomination devrait se faire sur proposition du conseil d'administration. S'il y a un comité de nomination, il devrait être composé en majorité d'administrateurs non exécutifs et présidé par le président du conseil d'administration ou par un administrateur non exécutif. Le comité de nomination devrait faire des propositions au conseil d'administration d'une part, pour la nomination d'administrateurs non exécutifs et d'autre part, pour la nomination à certains postes clés.*

### 3. Les administrateurs exécutifs

- 3.1 S'il y a un comité de rémunération, il devrait être composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs et la rémunération des administrateurs exécutifs devrait lui être soumise pour avis.

S'il n'y a pas de comité de rémunération, la rémunération des administrateurs exécutifs devrait être soumise aux administrateurs non exécutifs.

### 4. Rapports

- 4.1 Il est de la responsabilité du conseil d'administration d'établir annuellement un rapport de gestion détaillé et objectif sur la situation de la société.

• *Note*

*Ce rapport de gestion et les comptes annuels doivent établir de façon chiffrée et la plus claire possible la situation et les résultats de la société et les développements envisagés. Cette situation doit relever les succès comme les échecs, dans des termes qui soient aisément compréhensibles.*

- 4.2 Le conseil d'administration doit veiller à ce que des relations objectives et empreintes du plus grand professionnalisme soient développées avec les commissaires-réviseurs.

• *Note*

*Cette recommandation ne trouve bien entendu à s'appliquer que dans les sociétés où il y a un commissaire-réviseur.*

- 4.3 Le conseil d'administration doit exercer une fonction d'audit. Il peut constituer à cette fin un comité d'audit dont il arrête la composition et la mission.

• *Note*

*S'il y a un comité d'audit, il devrait répondre aux règles suivantes :*

a) *Il est une émanation du conseil d'administration devant lequel il est responsable et devant lequel il rend régulièrement compte de sa mission. Il se réunit au moins deux fois l'an.*

b) *La composition du comité est arrêtée par le conseil d'administration.*

*Il veillera à ce qu'il comprenne des administrateurs non exécutifs et des administrateurs indépendants au sens de la recommandation 2.2.*

c) *Les commissaires-réviseurs et, lorsqu'il y en a, le responsable de l'audit interne ainsi que le directeur financier, devraient assister aux réunions du comité.*

*Ces réunions sont également ouvertes à tous les administrateurs qui le souhaitent.*

- d) *Le comité devrait entendre les commissaires-réviseurs au moins une fois par an en-dehors de la présence des administrateurs exécutifs.*
- e) *Le comité possède les pouvoirs d'investigations les plus larges dans son domaine, et peut par une décision majoritaire faire appel à des professionnels extérieurs à la société et les faire assister le cas échéant à ses réunions.*
- f) *La composition du comité est publiée dans le rapport de gestion et le président du comité répond aux questions qui lui sont posées à l'assemblée générale au sujet de l'activité du comité.*

**4.4** Le conseil d'administration a la charge d'arrêter les comptes annuels et de les présenter à l'assemblée générale.

- *Note*  
*Cette recommandation correspond à une exigence du droit des sociétés.*

**4.5** Le conseil d'administration veille à ce qu'un système de contrôle interne efficace soit mis en place.

ANNEXE

**GROUPE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE  
«CORPORATE GOVERNANCE»**

**Composition**

*Président:* Baron Daniel Janssen, président honoraire de la FEB, président du Comité Exécutif de Solvay

*Vice-Président :* Luc Santens, vice-président de Santens N.V.

- Membres :*
- Luc Bertrand, administrateur-directeur général de Ackermans & Van Haaren
  - Chevalier Paul Buysse, directeur exécutif de British Tyre and Rubber
  - Baron Dominique Collinet, administrateur délégué de Carmeuse
  - Christian Dumolin, président de Koramic Building Products N.V.
  - Baron Jean Peterbroeck, administrateur de Petercam
  - Thierry Verhaeghe de Naeyer, président de Bekaert N.V.
  - François Vincke, secrétaire général de PetroFina, président de la Commission juridique de la FEB

*Secrétaire :* Guy Keutgen, administrateur-secrétaire général de la FEB