

Association Française
des Entreprises Privées
AFEP



Mouvement
des Entreprises de France
MEDEF

Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

Octobre 2003

**Principes de gouvernement d'entreprise
résultant de la consolidation
des rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF
de 1995, 1999 et 2002**

Association Française
des Entreprises Privées – AFEP -
63, rue La Boétie
75008 PARIS
Téléphone : 01.43.59.65.35
Télécopie : 01.43.59.81.17

Mouvement des Entreprises
de France – MEDEF –
55, avenue Bosquet
75330 PARIS CEDEX 07
Téléphone : 01.53.59.19.19
Télécopie : 01.45.51.20.44

SOMMAIRE

PREAMBULE	4
1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGALE.....	5
2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE MARCHE	6
3. LA DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRESIDENT DU CONSEIL 'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GENERAL	6
4. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA STRATEGIE	7
5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES	7
6. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LES PRINCIPES DIRECTEURS	8
7. LA REPRESENTATION DE CATEGORIES SPECIFIQUES.....	8
8. LES ADMINISTRATEURS NDEPENDANTS.....	9
9. L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	10
10. LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES	11
11. L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS	12
12. LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS.....	12
13. LES COMITES DU CONSEIL	13
14. LE COMITE DES COMPTES	13
15. LE COMITE DES REMUNERATIONS	15
16. LE COMITE DE SELECTION OU DES NOMINATIONS	18
17. LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR	19
18. LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS	20
19. LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS	20

PREAMBULE

Les principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées sont issus des rapports VIENOT de juillet 1995 et de juillet 1999 ainsi que du rapport BOUTON de septembre 2002. Cet ensemble de recommandations a été élaboré par des groupes de travail réunissant des présidents de sociétés cotées françaises, à la demande de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF). Il s'agit donc, dans les trois cas, d'une initiative des entreprises elles-mêmes soucieuses de préciser certains principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer leur gestion et leur image auprès des investisseurs et du public.

Le texte qui suit n'ajoute pas aux rapports VIENOT et BOUTON dont il reprend la substance. Il agrège et met en perspective les recommandations des trois rapports qui sont complémentaires et procèdent de la même logique. Toutefois, n'ont pas été repris certains développements ayant un caractère de simples commentaires ni les préconisations formulées en 1995 ou 1999 qui sont devenues obsolètes depuis lors.

Cette « *consolidation* » des travaux menés par des présidents des grandes sociétés françaises constitue une réponse à la communication de la Commission européenne sur le gouvernement d'entreprise et le droit des sociétés, qui préconise que chaque Etat membre désigne un code de référence auquel les entreprises devront se conformer ou expliquer en quoi leurs pratiques en diffèrent et pour quelles raisons.

Les présentes recommandations ont été écrites par référence aux sociétés anonymes à Conseil d'administration, qui reste encore la forme la plus fréquemment utilisée par les sociétés cotées en France. Il convient que les sociétés anonymes à Conseil de surveillance et directoire, ainsi que les sociétés en commandite par actions, les transposent de manière adéquate.

1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE

- 1.1. Quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du Conseil d'administration, ce dernier est et doit demeurer une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.
- 1.2. En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'administration remplit une quadruple mission : il définit la stratégie de l'entreprise, désigne les mandataires sociaux¹ chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président et de directeur général ou cumul de ces fonctions), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.
- 1.3. Il n'est pas souhaitable, étant donné la grande diversité des sociétés cotées, d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques à tous les Conseils d'administration. L'organisation des travaux du Conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse. Chaque Conseil en est le meilleur juge et sa première responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission.

2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE MARCHÉ

2.1. Communication des entreprises avec le marché

- 2.1.1. Il appartient à chaque Conseil d'administration de définir sa politique de communication, en particulier en ce qui concerne le rythme de publication des résultats (comptes trimestriels ou non).
- 2.1.2. Chaque entreprise doit avoir une politique très rigoureuse de communication avec les analystes et le marché. Certaines pratiques de « *révélation sélectives* » destinées à aider les analystes dans leurs prévisions de résultats doivent être abandonnées. La méthode normale de communication est le communiqué qui met la même information à disposition de chacun en même temps.

2.2. Délais de publication des comptes

Les sociétés cotées doivent prendre toutes les mesures pour respecter le calendrier suivant.

- Les comptes consolidés semestriels définitifs doivent être publiés au plus tard deux mois et demi après la fin du premier semestre si les comptes estimés ou provisoires ne sont pas publiés plus tôt.
- Si la société publie des comptes consolidés annuels estimés ou provisoires, ceux-ci doivent être publiés au plus tard un mois après la clôture de l'exercice et suivis de comptes définitifs au plus tard trois mois après la clôture.

¹ Les mandataires sociaux s'entendent ici du président, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués dans les sociétés à Conseil d'administration, du président et des membres du directoire dans les sociétés à Conseil de surveillance et Directoire.

- Dans le cas contraire, les comptes définitifs doivent être publiés dans les deux mois de la clôture de l'exercice.

2.3. Hors-bilan et risques de l'entreprise

Chaque société cotée doit disposer en son sein de procédures fiables d'identification et d'évaluation de ses engagements et risques, et assurer aux actionnaires et investisseurs une information pertinente en ce domaine.

A cet effet, il convient :

- d'indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en œuvre pour l'identification et le contrôle des engagements hors-bilan, ainsi que pour l'évaluation des risques significatifs de l'entreprise,
- de développer et clarifier l'information des actionnaires et investisseurs sur les éléments hors-bilan et les risques significatifs :
 - donner dans le rapport annuel une information spécifique sur ces sujets, en les présentant de façon claire et aisément accessible,
 - regrouper dans une rubrique spécifique les informations relatives aux éléments hors-bilan données en annexe aux comptes,
 - regrouper l'information sur les risques de marché (taux, change, actions, crédit, matières premières) dans une rubrique spécifique des notes annexes aux comptes,
 - en cas d'exposition significative aux risques de taux d'intérêt, de change et de variation des cours des matières premières, publier des indicateurs de sensibilité des résultats à ces risques en précisant les modalités et les hypothèses de calcul des indicateurs retenus,
 - publier les notations de l'entreprise par les agences de notation financière et les changements intervenus au cours de l'exercice.

En ce qui concerne les éléments hors-bilan, il appartiendra, le cas échéant, aux normalisateurs comptables d'élaborer des textes permettant une présentation appropriée dans les états financiers.

3. LA DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GENERAL

3.1. La diversité des formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle en droit français

Le droit français est le seul à offrir la possibilité de choix entre la formule moniste (Conseil d'administration) et la structure duale (Conseil de surveillance et Directoire) à toutes les sociétés, y compris cotées.

En outre, une loi récente a introduit pour les sociétés à Conseil d'administration le choix entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et le maintien de la formule de cumul de ces fonctions. Conformément aux préconisations du rapport VIENOT de juillet 1999, la loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale. Il appartient à chaque société de se prononcer selon ses impératifs particuliers.

Les sociétés anonymes françaises ont donc de la sorte la faculté de choisir entre trois formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle.

3.2. L'information sur l'option retenue

Sans trancher le débat sur le point de savoir s'il y a lieu de privilégier une formule plutôt qu'une autre, il convient de souligner que la principale régulation doit provenir de la transparence : transparence entre l'exécutif et le Conseil d'administration, transparence de la gestion vis-à-vis du marché et transparence dans la relation avec les actionnaires, notamment à l'occasion de l'Assemblée générale.

A ce titre, il est indispensable que les actionnaires et les tiers soient parfaitement informés de l'option retenue entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et le maintien de la formule de l'unicité de ces fonctions.

Outre les mesures de publicité prévues par décret, le rapport annuel est le support de l'information due aux actionnaires, auxquels le Conseil doit exposer les motivations et justifications de ses choix.

4. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA STRATEGIE

Le Conseil d'administration doit examiner et décider les opérations d'importance véritablement stratégique, éventuellement après étude au sein d'un comité *ad hoc*. Le règlement intérieur du Conseil d'administration doit préciser :

- les cas d'approbation préalable du Conseil d'administration, dont il arrête les principes qui peuvent être d'ailleurs différents selon les branches concernées de l'entreprise ;
- le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable du Conseil d'administration ;
- les règles selon lesquelles le Conseil d'administration est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la société.

L'ensemble de ces règles ne porte pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne. Le Conseil d'administration doit être informé en temps utile de la situation de liquidité de l'entreprise en prenant, le cas échéant, les décisions relatives à son financement et à son endettement.

5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

Le Conseil d'administration représente l'ensemble des actionnaires. Il répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'Assemblée générale envers laquelle il assume légalement les responsabilités essentielles : il convoque et fixe l'ordre du jour de l'Assemblée, nomme et révoque le président et les directeurs généraux chargés de la direction de l'entreprise, contrôle leur gestion, arrête les comptes annuels soumis à l'approbation de l'Assemblée et rend compte de son activité dans le rapport annuel.

L'Assemblée générale est un lieu de décision. Elle doit non seulement être le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités spécialisés (comptes, rémunérations, ...) mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires.

Les administrateurs doivent assister à la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires.

5.1. La compétence combinée du Conseil et de l'Assemblée pour les apports et cessions d'actifs ou d'activités importants

Il appartient au Conseil d'administration de respecter la compétence propre des actionnaires si l'opération qu'il envisage est de nature à modifier en droit ou en fait l'objet social qui est la cause même du contrat instituant la société.

Même s'il ne s'agit pas d'une modification de l'objet social, le Conseil doit saisir l'Assemblée générale si l'opération concerne une part prépondérante des actifs ou activités du groupe.

5.2. La légitimité de l'autorisation donnée au Conseil d'administration de faire usage de délégations d'augmentation de capital en période d'offre publique

Il est recommandé que les sociétés renoncent à l'avenir à proposer à l'Assemblée générale extraordinaire de leurs actionnaires une résolution tendant à autoriser l'usage des délégations d'augmentation de capital en période d'offre publique.

6. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LES PRINCIPES DIRECTEURS

6.1. La première qualité d'un Conseil d'administration se trouve dans sa composition : des administrateurs, bien entendu intègres, compétents, comprenant le fonctionnement de l'entreprise, soucieux de l'intérêt de tous les actionnaires, s'impliquant suffisamment dans la définition de la stratégie et dans les délibérations pour participer effectivement à ses décisions, qui sont collégiales, pour ensuite les soutenir valablement.

6.2. Quelle que soit sa qualité ou sa compétence particulière, chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires et se comporter comme tel dans l'exercice de ses fonctions sauf à engager sa responsabilité personnelle.

6.3. Chaque Conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, en prenant des dispositions propres à assurer les actionnaires et le marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

6.4. La qualification d'administrateur indépendant n'entraîne pas de jugement de valeur. Les administrateurs indépendants n'ont pas de qualités différentes de celles des autres administrateurs, qui feraient qu'ils agiraient davantage dans l'intérêt des actionnaires.

7. LA REPRESENTATION DE CATEGORIES SPECIFIQUES

Il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du Conseil des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques, d'une part parce que le Conseil risquerait d'être le champ clos d'affrontements d'intérêts particuliers au lieu de représenter collectivement l'ensemble des actionnaires et d'autre part parce que la présence d'administrateurs indépendants est un gage suffisant de ce que tous les intérêts susceptibles d'être pris en compte l'auront été.

7.1. Salariés et salariés actionnaires

La législation française offre la double particularité d'associer aux travaux du Conseil des représentants du comité d'entreprise qui ont une voix consultative et de prévoir la désignation d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés dépasse le seuil de 3% du capital social ou la possibilité d'une pleine participation au Conseil d'élus des salariés².

7.2. Actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées

7.2.1. Lorsqu'une société est contrôlée par un actionnaire majoritaire (ou un groupe d'actionnaires agissant de concert), celui-ci assume une responsabilité propre à l'égard des autres actionnaires, directe et distincte de celle du Conseil d'administration. Il doit veiller avec une particulière attention à prévenir les éventuels conflits d'intérêts, à la transparence de l'information fournie au marché et à tenir équitablement compte de tous les intérêts.

7.2.2. Plutôt que de tenter d'assurer une représentation spécifique des minoritaires, la meilleure formule consiste à nommer des administrateurs indépendants dans les proportions définies dans le présent rapport dans les sociétés contrôlées.

7.3. Petits actionnaires dans les sociétés non contrôlées

Dans les sociétés non contrôlées, la prise en compte des intérêts des petits actionnaires doit être faite par la désignation d'administrateurs indépendants.

8. LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

8.1. « *Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* ». Ainsi, par « *administrateur indépendant* », il faut entendre, non pas seulement administrateur « *non-exécutif* » c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

8.2. Même si la qualité du Conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout compétents, actifs, présents et « *impliqués* », il est important d'avoir une présence au sein du Conseil d'administration d'une proportion significative d'administrateurs indépendants qui non seulement répond à une attente du marché, mais également est de nature à améliorer la qualité des délibérations.

La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les autres, la règle « *d'au moins un tiers* » fixée par le rapport VIENOT de juillet 1999 doit être respectée.

² Il s'agit respectivement des articles L.225-23 et L.225-27 et suivants et du Code de commerce. Par ailleurs, la loi limite à un tiers au maximum le nombre d'administrateurs liés à la société par un contrat de travail (art. L. 225 22 du même Code).

- 8.3.** La qualification d'administrateur indépendant doit être débattue par le comité des nominations et revue chaque année par le Conseil d'administration avant la publication du rapport annuel.

Il appartient au Conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-dessous, puis de porter à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et à l'Assemblée générale lors de l'élection des administrateurs les conclusions de son examen de telle sorte que l'identification des administrateurs indépendants ne soit pas le fait de la seule direction de la société mais du Conseil lui-même.

Le Conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères ci-dessous, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et inversement.

- 8.4.** Les critères que doivent examiner le comité et le Conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :

- ⇒ Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.
- ⇒ Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
- ⇒ Ne pas être³ client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son groupe,
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
 - Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
- ⇒ Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
- ⇒ Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans⁴.

- 8.5.** S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

9. L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 9.1.** Pour une bonne pratique de gouvernement d'entreprise, le Conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique une même revue des comités du Conseil).

³ Ou être lié directement ou indirectement.

⁴ A titre de règle pratique, la perte de la qualité d'administrateur indépendant au titre de ce critère ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans.

Ainsi, chaque Conseil doit réfléchir à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein et s'interroger périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

9.2. L'évaluation doit viser trois objectifs :

- Faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil.
- Vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.
- Mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

9.3. L'évaluation, dont il est souhaitable qu'elle devienne annuelle, doit être effectuée selon les modalités suivantes :

- Une fois par an, le Conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.
- Une évaluation formalisée doit être réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, éventuellement sous la direction d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur.
- Les actionnaires doivent être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données.
- Il est recommandé que les administrateurs extérieurs à l'entreprise (ni mandataires sociaux, ni salariés) se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs internes. Le règlement intérieur du Conseil d'administration peut prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du président et du directeur général et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management.

10. LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES

- 10.1.** Le nombre des séances du Conseil d'administration et des réunions des comités du Conseil tenues au cours de l'exercice écoulé doit être indiqué dans le rapport annuel, qui doit également donner aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances et réunions.
- 10.2** La périodicité et la durée des séances du Conseil d'administration doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil. Il en va de même en ce qui concerne les réunions des comités du Conseil (comité des comptes, des rémunérations, des options, des nominations...).
- 10.3** Les délibérations doivent être claires. Le procès-verbal de séance doit résumer les débats et préciser les décisions prises. Il revêt une importance particulière puisque c'est lui qui fournit, le cas échéant, la trace des diligences du Conseil dans l'accomplissement de ses missions. Sans être inutilement détaillé, il doit succinctement mentionner les questions soulevées ou les réserves émises.

11. L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

- Les sociétés ont l'obligation de fournir à leurs administrateurs l'information utile à une participation efficace aux travaux du Conseil préalablement, s'il y a lieu, aux séances du Conseil, de manière à les mettre à même d'exercer leur mandat dans des conditions appropriées. Il en va de même à tout moment de la vie de la société entre les séances du Conseil, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente doit comprendre également toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.
- Inversement, les administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au Conseil et d'exiger l'information indispensable.
- L'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence, mais celle-ci ne peut aller jusqu'à la connaissance précise a priori de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. Chaque administrateur doit donc bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son secteur d'activité.
- Les administrateurs doivent rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des mandataires sociaux. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.
- La loi a récemment consacré le principe selon lequel le président ou le directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Les modalités d'exercice de ce droit de communication et les obligations de confidentialité qui lui sont attachées doivent être précisées par le règlement intérieur du Conseil d'administration auquel revient, le cas échéant, le soin d'apprécier le caractère utile des documents demandés.

12. LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

Sans affecter celle des mandats en cours, la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts⁵, ne doit pas excéder quatre ans au maximum de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur élection.

L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

Le rapport annuel doit indiquer précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur de manière à faire apparaître l'échelonnement existant. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, son âge, la principale fonction qu'il exerce, et fournit la composition nominative de chaque comité du Conseil.

Lorsque l'Assemblée générale est saisie de la nomination ou du renouvellement d'un administrateur, le rapport annuel et l'avis de convocation adressé aux actionnaires, doivent comporter, outre les prescriptions légales, une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae.

⁵ En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.

Le nombre d'actions de la société concernée, détenues personnellement par chaque administrateur, doit figurer dans le rapport annuel et dans l'avis de convocation adressée aux actionnaires.

13. LES COMITES DU CONSEIL

Le nombre et la structure des comités dépendent de chaque Conseil. Cependant, il est recommandé que :

- l'examen des comptes,
- le suivi de l'audit interne,
- la sélection des commissaires aux comptes,
- la politique des rémunérations et des « *stock options* »,
- les nominations des administrateurs et des mandataires sociaux,

fassent l'objet d'un travail préparatoire par un comité spécialisé du Conseil d'administration.

Lorsque le Conseil s'est doté de comités spécialisés correspondant à telle ou telle préoccupation particulière, en aucun cas la création de ces comités ne doit dessaisir le Conseil lui-même qui a seul le pouvoir légal de décision, ni conduire à un démembrement de son collège qui est et doit demeurer collectivement responsable de l'accomplissement de ses missions. Pour cette raison notamment, il convient d'insister sur la qualité des comptes-rendus faits par les comités en Conseil et sur l'inclusion dans le rapport annuel d'une description de l'activité des comités.

Les comités du Conseil peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la société après en avoir informé le président du Conseil d'administration et à charge d'en rendre compte au Conseil.

Les comités du Conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la société, après en avoir informé le président du Conseil d'administration ou le Conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au Conseil.

14. LE COMITE DES COMPTES

Chaque Conseil doit se doter d'un comité des comptes dont la mission n'est pas séparable de celle du Conseil d'administration qui a la responsabilité d'arrêter les comptes sociaux et d'établir les comptes consolidés. Le comité ne doit en effet pas se substituer au Conseil mais en être une émanation qui facilite le travail du Conseil.

C'est principalement à l'occasion de l'arrêté des comptes que le Conseil doit assumer deux de ses missions essentielles : le contrôle de la gestion et la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché.

14.1. Sa composition

La part des administrateurs indépendants dans le comité des comptes doit être portée aux deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun mandataire social.

Lorsque la reconduction du président du comité des comptes est proposée par le comité des nominations, celle-ci doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil.

Il convient d'éviter de nommer dans le comité des comptes d'une société A un administrateur venant d'une société dans le comité analogue de laquelle siègerait réciproquement un administrateur venant de la société A.

Il appartient au président du comité de désigner la personne en charge d'assurer le secrétariat des travaux du comité.

14.2. Ses missions :

14.2.1. L'examen des comptes :

Le comité des comptes a pour tâche essentielle :

- de procéder à l'examen des comptes et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise ;
- de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci.

Il s'agit moins d'entrer dans le détail des comptes que d'apprécier la fiabilité de l'appareil qui concourt à leur établissement et la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives. Il est également souhaitable que lors de l'examen des comptes, le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil).

L'examen des comptes par le comité des comptes doit être accompagné d'une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que d'une note du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise.

14.2.2. Le respect des règles garantissant l'indépendance et l'objectivité des commissaires aux comptes :

En dehors de l'audition régulière des commissaires aux comptes y compris hors la présence des dirigeants, le comité doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil d'administration le résultat de cette sélection. Lors de l'échéance de leur mandat, la sélection ou le renouvellement des commissaires aux comptes doivent être précédés, sur décision du Conseil, d'un appel d'offres supervisé par le comité des comptes qui veille à la sélection du « *mieux-disant* » et non du « *moins-disant* ».

Le comité doit se faire communiquer les honoraires versés par la société et son groupe au cabinet et au réseau des commissaires et s'assurer que leur montant, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le double commissariat, particularité du régime français, constitue une garantie de l'indépendance des commissaires. Il doit bien entendu être effectif, en ce sens que les questions importantes apparaissant lors de l'établissement des comptes doivent réellement faire l'objet d'un double examen.

La durée du mandat, fixée par la loi à 6 ans, et son caractère renouvelable sont aussi une garantie de l'indépendance. Mais la rotation des signataires des comptes au nom des cabinets dans les grands réseaux comme le décalage dans le temps de l'échéance des mandats des deux commissaires aux comptes sont particulièrement souhaitables.

Pour les sociétés cotées, la mission de contrôle légal des comptes doit être exclusive de toute autre. Le cabinet sélectionné doit renoncer pour lui-même et le réseau auquel il appartient à toute activité de conseil (juridique, fiscal,

informatique...) réalisée directement ou indirectement au profit de la société qui l'a choisi ou de son groupe.

Toutefois, après approbation préalable du comité des comptes, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation.

14.3. Ses modalités de fonctionnement

Un règlement précisant les attributions et les modalités de fonctionnement doit être établi par le comité des comptes et approuvé par le Conseil.

Ses comptes rendus d'activité au Conseil d'administration doivent permettre au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le rapport annuel doit comporter un exposé sur l'activité du comité des comptes au cours de l'exercice écoulé.

14.3.1. Formation des membres :

Les membres du comité des comptes, qui doivent avoir une compétence financière ou comptable, doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

14.3.2. Méthodes de travail :

Le comité des comptes doit entendre les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

Le comité doit examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Le comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

S'agissant de l'audit interne et du contrôle des risques, le comité doit examiner les risques et engagements hors-bilan significatifs, entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

15. LE COMITE DES REMUNERATIONS

15.1. Sa composition

Il ne doit comporter aucun mandataire social et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

La recommandation relative aux administrateurs réciproques au sein des comités faite pour le comité des comptes s'applique également au comité des rémunérations.

15.2. Ses modalités de fonctionnement

Un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement doit être établi par le comité des rémunérations et approuvé par le Conseil.

Ses comptes rendus d'activité au Conseil d'administration doivent permettre au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le rapport annuel doit comporter un exposé sur l'activité du comité des rémunérations au cours de l'exercice écoulé.

15.3. Ses attributions

15.3.1. *En ce qui concerne la rémunération des dirigeants :*

Information sur les rémunérations des mandataires sociaux :

La loi prévoit qu'il appartient au Conseil d'administration de déterminer la rémunération du président, du directeur général et des directeurs généraux délégués. Elle comporte également l'obligation pour les sociétés de faire figurer dans leur rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, ainsi que le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçus durant l'exercice de la part des sociétés du groupe⁶.

Il apparaît légitime qu'une information plus complète soit donnée aux actionnaires et que ces derniers aient une claire connaissance, non seulement de la rémunération individuelle versée aux mandataires sociaux, mais aussi du coût global de la direction générale de leur groupe ainsi que de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée.

Le rapport annuel des sociétés cotées doit comporter un chapitre, établi avec le concours du comité des rémunérations, consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les dirigeants, comprenant les trois parties suivantes :

- ⇒ **La première partie** doit exposer en détail la politique de détermination de la rémunération des mandataires sociaux : principes de répartition des fractions fixes et variables, critères d'assiette des parties variables, règles d'attribution des bonus ou primes.
- ⇒ **La deuxième partie** doit indiquer la rémunération individuelle et détaillée de chaque mandataire social ainsi que le montant global des rémunérations perçues par les mandataires sociaux au cours de l'exercice écoulé, comparé à celui de l'exercice précédent, et ventilé par masses entre parts fixes et parts variables.
- ⇒ **La troisième partie** doit préciser le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et les règles de répartition entre ceux-ci, ainsi que les règles de perception des jetons de présence alloués à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe.

Part variable de la rémunération des mandataires sociaux :

Le comité des rémunérations doit procéder à la définition des règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à

⁶ Article L.225-102-1 du Code de commerce.

moyen terme de l'entreprise ; il doit ensuite contrôler l'application annuelle de ces règles.

Il doit également apprécier l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par ces dirigeants, le cas échéant, d'autres sociétés du groupe, y compris les avantages en matière de retraite et les avantages de toute nature.

Par ailleurs, le comité doit être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. A cette occasion, le comité s'adjoit les mandataires sociaux.

15.3.2. En ce qui concerne les « stock options »

Le terme de « stock options » recouvre, du fait des différences de régimes fiscaux et juridiques, des réalités très différentes, et diverses pratiques qui ont pu être relevées dans certains pays ne sont pas possibles en France.

Ainsi, en droit français :

- C'est obligatoirement l'Assemblée générale des actionnaires qui autorise l'attribution d'options, fixe leur nombre maximum et arrête les grandes modalités d'attribution.
- Le prix d'exercice des options, qui est fonction du cours de l'action au moment de l'attribution, ne peut être révisé ou modifié quelle que soit l'évolution ultérieure des cours.
- Le délai de conservation des options -délai entre la date d'attribution des options et la date de cession des actions souscrites ou achetées grâce aux options- est directement régi dans la pratique par les règles fiscales et sociales : cinq ans au minimum à compter de leur attribution pour les options attribuées avant avril 2000, quatre ans au minimum depuis lors⁷. Ces longs délais permettent de s'assurer que l'attribution d'options par les sociétés françaises n'incite pas les dirigeants à privilégier une vision à court terme et aligne réellement leur intérêt sur celui des actionnaires, conformément à la philosophie même des « stock options ».
- Les administrateurs qui ne sont ni mandataires sociaux ni salariés ne peuvent se voir attribuer d'options.
- Il est strictement interdit aux sociétés de consentir des prêts à leurs dirigeants comme à leurs administrateurs pour exercer des options ou pour tout autre motif. Le faire ou les obtenir constituerait un abus de biens sociaux, pénalement sanctionnable.
- En application des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers⁸, l'information donnée dans le rapport annuel sur les options attribuées aux mandataires sociaux et leur exercice est totalement transparente.
- Enfin la loi a récemment introduit l'obligation pour les sociétés de faire figurer dans un rapport spécial des informations nominatives sur les options consenties et levées par les mandataires sociaux, ainsi que par chacun des dix salariés qui se sont vu consentir ou qui ont levé le plus d'options.

Le rapport annuel des sociétés cotées ayant attribué des options doit comprendre un chapitre afférent à ces options dans la partie du rapport relative à la composition et à l'évolution du capital social.

Ce chapitre, préparé par le comité d'administrateurs chargé de l'attribution des options, doit décrire la politique d'attribution des options à l'ensemble des bénéficiaires et exposer de manière séparée, s'il y a lieu, la politique

⁷ Sauf à s'exposer à payer les cotisations sociales salariales et à être imposé au taux marginal de l'impôt sur le revenu sur la plus-value.

⁸ Il s'agit de la nouvelle autorité qui résulte de la fusion de la Commission des Opérations de Bourse – COB – et du Conseil des Marchés Financiers – CMF –.

particulière d'attribution aux mandataires sociaux ainsi qu'aux salariés visés par la loi précitée. En particulier, doivent être précisés : la nature des options, les critères de définition des catégories de bénéficiaires, la périodicité des plans, les conditions arrêtées par le Conseil pour l'exercice des options.

La deuxième partie doit être composée d'un tableau récapitulatif faisant apparaître l'ensemble des données pertinentes des plans d'options en vigueur, telles que prévues pour le document de référence, en y ajoutant, le cas échéant, à côté du prix d'exercice, l'indication du rabais consenti ou de la surcote appliquée.

En complément de ces informations :

Il est fortement recommandé de supprimer toute décote lors de l'attribution des options et en particulier pour les options attribuées aux mandataires sociaux.

Il convient que la politique générale d'attribution des options fasse l'objet d'un débat au sein du comité des rémunérations et d'une proposition de sa part au Conseil d'administration. Cette politique, qui doit être raisonnable et appropriée, est exposée dans le rapport annuel ainsi qu'à l'Assemblée générale lorsque celle-ci est saisie d'une résolution d'autorisation d'attribution d'options.

La périodicité des attributions doit éviter l'octroi d'options de manière opportuniste dans des périodes de baisse exceptionnelle des cours. Elle peut être différente pour les mandataires sociaux, les cadres dirigeants et les autres attributaires.

Le comité doit aussi indiquer au Conseil quelle est sa proposition en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription, en exposant les raisons de son choix ainsi que ses conséquences.

16. LE COMITE DE SELECTION OU DES NOMINATIONS

Le comité de sélection ou des nominations joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes. Aussi, chaque Conseil doit-il constituer en son sein un comité de sélection ou des nominations des administrateurs et mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations.

16.1. Sa composition et ses modalités de fonctionnement

Lorsque le comité de sélection ou des nominations est distinct du comité des rémunérations, les recommandations précédentes concernant la composition et les modalités de fonctionnement de ce dernier lui sont également applicables. Toutefois, à la différence de ce qui est prévu pour le comité des rémunérations, le président en exercice est associé aux travaux du comité de sélection ou des nominations.

16.2. Ses attributions

16.2.1. S'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs :

Ce comité a la charge de faire des propositions au Conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de la

composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandats. En particulier, il doit organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche n'ait été faite auprès de ces derniers.

16.2.2. *S'agissant de la succession des mandataires sociaux :*

Le comité de sélection ou des nominations (ou un comité *ad hoc*) doit établir un plan de succession des mandataires sociaux pour être en situation de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le Conseil à un comité *ad hoc*. Il est naturel que le président fasse partie du comité pour l'exécution de cette mission, mais si son avis doit être recueilli, il n'est pas opportun qu'il préside ce comité.

Comme pour les autres comités, le rapport annuel doit comporter un exposé sur l'activité du comité des nominations au cours de l'exercice écoulé.

17. LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR

Tout administrateur⁹ d'une société cotée doit se considérer tenu aux obligations suivantes :

- ⇒ Avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts, des présentes règles déontologiques et des compléments que chaque Conseil peut lui avoir apporté ainsi que des règles de fonctionnement interne dont ce Conseil s'est doté.
- ⇒ L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder –au-delà des seules exigences statutaires- un nombre relativement significatif d'actions : à défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.
- ⇒ Bien qu'étant lui-même actionnaire, l'administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.
- ⇒ L'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.
- ⇒ L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Lorsqu'il exerce des fonctions exécutives il ne doit, en principe, pas accepter d'exercer plus de quatre autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son groupe.
- ⇒ L'administrateur doit être assidu et participer à toutes les réunions du Conseil ou, le cas échéant, des comités auxquels il appartient.
- ⇒ L'administrateur a l'obligation de s'informer. A cet effet, il doit réclamer dans les délais appropriés au président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du Conseil.
- ⇒ S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes.

⁹ Les obligations sont bien entendu autant celles du représentant permanent d'une personne morale administrateur que celles des personnes physiques administrateurs.

⇒ L'administrateur doit enfin :

- s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres des sociétés y compris les dérivés sur lesquelles (et dans la mesure où) il dispose de par ses fonctions d'informations non encore rendues publiques ;
- déclarer les transactions effectuées sur les titres de la société, en application des prescriptions légales et réglementaires.

Enfin, les administrateurs doivent assister aux réunions de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il appartient à chaque Conseil de compléter, le cas échéant, cette liste des obligations fondamentales de l'administrateur par les dispositions particulières que son fonctionnement lui paraît exiger.

18. LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

- 18.1.** Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'Assemblée Générale, est arrêté par le Conseil d'administration. Il doit tenir compte, selon les modalités qu'il définit, de l'assiduité des administrateurs au Conseil et dans les comités, et donc comporter une part variable.
Il paraît naturel que la participation des administrateurs à des comités spécialisés soit encouragée par un montant supplémentaire de jetons de présence.
- 18.2.** Le montant des jetons de présence doit être adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. Les nouvelles définitions des charges et responsabilités des administrateurs doivent amener chaque conseil à réfléchir à la pertinence du niveau des jetons de présence.
- 18.3.** Les règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs doivent être exposés dans le rapport annuel.

19. LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS

Les sociétés cotées doivent faire état de manière précise, dans leur document de référence, ou à défaut dans leur rapport annuel, de l'application des présentes recommandations et expliciter, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles n'auraient pas mis en œuvre certaines d'entre elles.