

# Recommandations sur le gouvernement d'entreprise de l'AFG

Janvier 2010





# 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](http://www.afg.asso.fr)



## TABLE DES MATIERES

<b>TITRE I - L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>7</b>
<i>A. FACILITER LA PARTICIPATION A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE -BIEN INFORMER LES ACTIONNAIRES</i>	<i>8</i>
1) Délai de tenue de l'assemblée générale annuelle	8
2) Modalités de tenue des assemblées générales	8
3) Une information préalable à l'assemblée	8
4) Deux rapports, l'un simplifié, l'autre complet	9
5) Des projets de résolution explicités	9
6) Une position stratégique détaillée	11
7) La présence des administrateurs à l'assemblée	11
<i>B. VOTER A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</i>	<i>12</i>
1) Formulaires de vote	12
2) Initiative de résolutions et questions à l'assemblée générale	12
3) Actions à dividende prioritaire et actions sans droit de vote	12
4) Droits de vote doubles/multiples, actions à dividende majoré, actions de préférence et autres classes d'actions	13
5) Record date	13
6) Vote électronique	13
7) Contrôle et simplification des votes	13
8) Suites du vote des résolutions	14
<i>C. VIGILANCE SUR DES RESOLUTIONS PARTICULIERES</i>	<i>15</i>
1) Opposition aux résolutions comportant un vote bloqué	15
2) Augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (DPS)	15
2-1 Augmentations de capital avec DPS	15
2-2 Augmentations de capital sans DPS	15
3) Mesures de protection - Dispositifs anti-offre publique d'achat (anti-OPA)	16

<b>TITRE II - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE</b>	<b>17</b>
<i>A. PRINCIPES</i>	17
1. Fonction du conseil	17
2. Responsabilité et indépendance	17
3. Séparation des pouvoirs	18
<i>B. RENFORCER INDEPENDANCE ET EFFICACITE DU CONSEIL</i>	18
1. La qualification de membre du conseil libre d'intérêts	18
2. Comités spécialisés	19
2-1 Comité d'audit	19
2-2 Comité de sélection	20
2-3 Comité des rémunérations	20
3. Jetons de présence	20
4. Rémunération du président du conseil non exécutif	20
5. Participations croisées et administrateurs réciproques	21
6. Diversité de la représentation dans les conseils	21
<i>C. VEILLER A DES REMUNERATIONS ADAPTEES ET TRANSPARENTES</i>	21
1. Le rôle du conseil en matière de rémunérations	21
2. Des rémunérations adaptées	21
2-1 Un alignement sur l'intérêt des actionnaires	21
2-2 Une prise de risques	22
3. La transparence des rémunérations	22
4. Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites	23
4-1 Options de souscription ou d'achat d'actions	23
4-2 Actions gratuites	24
4-3 Dispositions communes aux options et actions gratuites	24
4-4 Délégation de gestion par les dirigeants mandataires sociaux	25
5. Indemnités de départ	25
6. Retraite sur-complémentaire	25
<i>D. ORGANISER ET RESPONSABILISER LE CONSEIL</i>	26
1. Règlement du conseil	26
2. Non cumul des mandats	26
3. Evaluation et transparence du travail du conseil	26
4. Moyens mis à la disposition des membres du conseil	27
5. Formation des membres du conseil	28
6. Participation des membres du conseil au capital	28
7. Durée du mandat - renouvellement des membres du conseil	28

## 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 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 du 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 2010 en est la huitième 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 tailles 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 la séparation des pouvoirs ainsi que 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 destinés à guider les actionnaires lors du vote de résolutions, notamment 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 Economique Européen. Il est essentiel que ce processus ne soit pas utilisé pour justifier une éventuelle érosion des droits des actionnaires en France.



## TITRE I - 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, envoyées en amont de l'assemblée générale, notamment en provenance des centralisateurs, ne doivent pas être utilisées pour tenter d'influencer ou de modifier le vote des actionnaires et en particulier des gestionnaires.

## **A. FACILITER LA PARTICIPATION A 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 web 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 publication 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).

En ce qui concerne le cas spécifique de résolutions relatives à la nomination d'administrateurs représentant les salariés actionnaires, il est souhaitable que les actionnaires bénéficient d'une transparence quant au processus électoral ayant conduit à leur désignation (nombre de tours, nombre de voix obtenues ...).

S'agissant de conventions réglementées peu détaillées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes, l'AFG recommande que des informations complémentaires figurent dans le rapport 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 A 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. Etant 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 provenant de la dichotomie entre le pouvoir actionnarial et le risque économique. 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 VadeMecum, 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 RESOLUTIONS PARTICULIERES

### 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 l'émission de 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.

## TITRE II - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE

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 et la disponibilité 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.

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

Le conseil d'administration ou de surveillance doit veiller à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires et au public.

### 3. Séparation des pouvoirs

L'AFG est favorable au principe de la séparation des pouvoirs sous forme d'une dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général, d'une structure à conseil de surveillance et directoire. Il est souhaitable que les fonctions dévolues respectivement au président du conseil et au directeur général soient rappelées dans les documents relatifs aux assemblées générales.

Les sociétés qui n'auraient pas opté pour une séparation des pouvoirs devront fournir à leurs actionnaires une information sur la raison d'être de cette non-dissociation des fonctions.

Il est recommandé que dans ces sociétés, dirigées par un président directeur général, soit désigné un « *lead director* » libre d'intérêts ayant notamment en charge de veiller sur les situations de conflits d'intérêt. Il rendra compte de son action lors de l'assemblée générale.

## B. RENFORCER INDEPENDANCE ET EFFICACITE 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'AFG attache une importance particulière à l'existence de comités spécialisés émanant du conseil. Le conseil et les comités doivent disposer de toute liberté pour convoquer et auditionner les salariés de la société.

Le conseil doit fournir aux actionnaires toutes précisions utiles concernant ces comités, la fréquence de leurs réunions et rendre compte de leur activité.

L'AFG est favorable à la rédaction pour chacun de ces comités de termes de référence relatifs à son fonctionnement et à ses attributions.

Simple émanation du conseil (seul habilité à prendre des décisions de nature collégiale), les comités sont chargés de préparer ses travaux. Toutefois il apparaît souhaitable d'éviter une multiplication de ce type de comités afin d'éviter toute dilution et confusion des travaux des administrateurs.

L'AFG recommande la mise en place de trois comités distincts auprès du conseil : comité d'audit, comité de sélection et comité des rémunérations.

### **2-1 Comité d'audit**

Il est recommandé qu'au minimum un tiers des membres du comité d'audit soit libre d'intérêts, dont un administrateur, ou un membre du conseil de surveillance, expert en matière comptable et financière<sup>1</sup>.

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

Le comité d'audit se doit d'exercer particulièrement les fonctions de :

- ◆ contrôle de l'information comptable et financière,
- ◆ analyse des risques (cartographie, procédures...) et supervision du contrôle interne,

---

<sup>1</sup> Sauf à se référer aux spécificités de sociétés de petite et moyenne tailles (CF. préambule).

- ◆ suivi du contrôle légal des comptes, examen des travaux de l'audit externe, sélection des commissaires aux comptes et vérification de leur indépendance.

### **2-2 Comité de sélection**

Le Comité de sélection devrait être composé d'au moins trois membres du conseil d'administration ou de surveillance avec un tiers de libres d'intérêts au minimum.

Ce comité, qui se trouve chargé principalement de faire des propositions en vue de la recherche et de la nomination des membres du conseil et mandataires sociaux, doit en conséquence se pencher sur la planification de la succession des mandataires sociaux dirigeants. Il peut aussi contribuer à l'évaluation du fonctionnement du conseil.

### **2-3 Comité des rémunérations**

Il est souhaitable que le président du comité des rémunérations ainsi qu'une majorité de ses membres soient libres d'intérêts. En toute hypothèse ne peut y siéger toute personne exerçant des fonctions de direction générale ou de salarié dans l'entreprise.

Le comité des rémunérations doit participer à l'élaboration d'un dispositif englobant les rémunérations de toute nature (fixe, variable, options, attributions d'actions gratuites, indemnités de départ, retraite ...). Il procède notamment à l'examen des rémunérations des mandataires sociaux et du comité exécutif (analyse a priori et a posteriori des critères mis en place...).

## **3. Jetons de présence**

Il est souhaitable que les membres du conseil reçoivent des jetons de présence en rémunération du travail qu'ils effectuent. Le montant de ces jetons et leur évolution doit être cohérent avec les standards et les pratiques en cours dans le pays et le secteur d'activité, et être proportionné à la capacité de l'entreprise.

La répartition des jetons de présence doit prendre en compte l'importance des missions effectuées par chaque membre du conseil ainsi que leur assiduité. Cette répartition ainsi que son évolution devra être détaillée dans le rapport annuel.

## **4. Rémunération du président du conseil non exécutif**

La rémunération du président du conseil non exécutif doit faire l'objet d'une attention particulière s'agissant particulièrement d'une éventuelle part variable. En toute hypothèse il est souhaitable que des informations précises

portant sur l'exercice écoulé et les deux exercices antérieurs soient communiquées dans le rapport annuel.

## **5. 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 doivent pas siéger au comité de rémunération.

## **6. 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 A DES REMUNERATIONS ADAPTEES ET TRANSPARENTES**

## **1. Le rôle du conseil en matière de rémunérations**

L'AFG souhaite rappeler la responsabilité du conseil (d'administration ou de surveillance) dans les processus de décision en matière de rémunérations et dans le respect des principes de déontologie. Il doit exercer dans toute la mesure du possible une fonction de supervision.

Le comité des rémunérations exerce un rôle fondamental qui lui impose de ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêt. De fait le comité ne doit pas comporter de dirigeants de l'entreprise ou de son groupe et son président doit être libre d'intérêts.

## **2. Des rémunérations adaptées**

### **2-1 Un alignement sur l'intérêt des actionnaires**

L'AFG considère que les intérêts des dirigeants de l'entreprise doivent être en ligne avec ceux des actionnaires. La politique de rémunération au sein de l'entreprise doit respecter un juste équilibre s'harmonisant avec les nécessités

de motivation des salariés. Cette politique doit intégrer des critères financiers et extra-financiers.

L'AFG 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.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux, à la hausse comme à la baisse, doit être liée à l'évolution sur le moyen et le long terme de la valeur intrinsèque de la société et à la performance relative du titre. Elle doit être en cohérence avec la rémunération moyenne par employé, le dividende et les résultats.

## **2-2 Une prise de risques**

L'AFG préconise que les dirigeants mandataires sociaux détiennent (en risque) un montant significatif d'actions de la société et que l'information sur cette détention soit fournie aux actionnaires.

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

## **3. La transparence des rémunérations**

Le conseil (d'administration ou de surveillance), qui décide de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, 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 bases 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 (modèle ci-après annexé) 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 (rémunérations à court, moyen et long terme).

L'AFG souhaiterait qu'une évolution de la législation permette la présentation du dispositif de rémunération des dirigeants dans une résolution soumise à l'assemblée générale des actionnaires.

## **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'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'achat d'actions, l'AFG préconise en outre que soit prévu dans la résolution :

- ◆ que l'attribution des options se trouve soumise à la réalisation de conditions de performance sur une longue durée,
- ◆ l'annulation des options en cas de départ de l'entreprise,
- ◆ l'absence de possibilité de modification a posteriori des conditions initiales d'attribution des options,
- ◆ la même périodicité annuelle 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. S'agissant des options devant être attribuées aux salariés, il est souhaitable que soit mentionné le nombre minimum de bénéficiaires.

S'agissant des options destinées aux mandataires sociaux, la mise en place par la société d'un dispositif de gestion programmée des options par lequel les intéressés donnent, à l'avance et sur une base annuelle, le programme d'exercice est de bonne pratique.

#### **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.

Il est souhaitable que l'octroi d'actions gratuites soit lié à la réalisation de conditions de performance sur plusieurs années.

Les résolutions destinées à autoriser l'attribution d'actions gratuites à des salariés et/ou mandataires sociaux doivent intégrer des critères de performance explicites sur la base desquels seront attribuées les dites actions afin que l'actionnaire puisse apprécier leur potentiel dilutif en conséquence. Ces critères pourront être mentionnés dans la résolution ou dans les documents mis à disposition des actionnaires en vue de l'assemblée générale.

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 aux options et actions gratuites**

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 prorata temporis des conditions de performance et de blocage.

#### **4-4 Délégation de gestion par les dirigeants mandataires sociaux**

Afin d'éviter toutes difficultés d'intervention pour compte propre sur le titre de la société, les dirigeants mandataires sociaux devraient intégralement en déléguer la gestion. A défaut il convient que soit mis en place un mécanisme équivalent garantissant l'existence de règles déontologiques en la matière.

### **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 leur durée de présence, à leur rémunération et à la valorisation intrinsèque de la société durant le mandat de l'intéressé.

En toute hypothèse, l'AFG recommande que le cumul de l'ensemble des indemnités susceptibles d'être versées à tout mandataire social dirigeant à l'occasion de son départ (indemnités de départ, indemnités de non-concurrence...) n'excède pas un montant correspondant à deux fois sa rémunération annuelle, fixe et variable (les stock-options et autres types de rémunérations étant exclues). S'agissant d'une période de présence inférieure à deux ans, le montant de l'indemnité de départ devra être fixé au prorata de la durée de présence.

De façon parallèle au cas des salariés, il est souhaitable que le départ d'un mandataire social dirigeant sur sa seule initiative n'entraîne pas versement d'indemnités de départ.

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.

## 6. Retraite sur-complémentaire

Il est souhaitable que la mise en place de retraites sur-complémentaires respecte les principes suivants :

- ◆ Ancienneté (au moins 2 ans dans l'entreprise)
- ◆ Présence dans l'entreprise au moment du départ à la retraite
- ◆ Assiette limitée à la partie fixe de la rémunération
- ◆ Nécessité qu'en soient bénéficiaires potentiels au minimum l'ensemble des dirigeants (que ceux-ci soient ou non mandataires sociaux)
- ◆ Fixation d'une période de référence sur plusieurs années

## 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. Ce document ferait notamment mention de ses principes d'organisation ainsi que des principes déontologiques auxquels ses membres entendent se référer.

Il pourrait en outre demander que l'accord préalable du conseil soit requis sur toute opération significative ou se situant hors de la stratégie annoncée (opérations de croissance externe, de restructuration interne...) et de manière générale indiquer 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, ceux-ci ne puissent pas exercer plus de 2 autres mandats à l'extérieur de leur groupe. Cette limite est portée à 5 mandats s'agissant d'administrateurs non exécutifs.

La présidence d'un comité d'audit doit être comptabilisée comme un mandat d'administrateur supplémentaire.

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

### **3. Evaluation 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.

L'AFG préconise l'évaluation annuelle formalisée par le conseil de son propre travail. Le conseil doit s'interroger sur sa composition, son organisation et son fonctionnement (pertinence des sujets mis à l'ordre du jour, temps consacré, qualité des documents transmis, efficience des comités...). Il informe les actionnaires des dispositions prises en conséquence.

L'AFG recommande que, dans son rapport, le président du conseil, communique aux actionnaires, le nombre des réunions du conseil, des éléments d'appréciation sur l'assiduité de ses membres, son mode d'organisation, fonctionnement, les formations suivies, ainsi que 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.

Ce rapport doit comprendre en outre 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 (d'administration/ de surveillance), les études commandées par le management (études de marché, analyses stratégiques, de rémunérations...) ou en tout état de cause dans leurs principales conclusions.

Ces documents devront être publiés suffisamment en amont des réunions du conseil pour que ses membres disposent de l'ensemble des éléments leur permettant de prendre des décisions en connaissance de cause.

L'AFG est favorable à une communication régulière entre le conseil et la personne en charge des risques dans l'entreprise.

Les membres du conseil doivent pouvoir obtenir à leur demande toute information complémentaire, qualitative et quantitative, sur l'entreprise. Ils pourront également auditionner toute personne disposant d'information qu'ils jugeront utiles pour leurs travaux.

## **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 minimum (non symbolique) d'actions de la société, pour autant que le droit national le permette.

## **7. Durée du mandat - renouvellement des membres du conseil**

Il est souhaitable que la durée du mandat des membres du conseil d'administration ou de surveillance n'excède pas 4 ans.

L'AFG est favorable à ce que les conseils, d'administration ou de surveillance, fassent l'objet de renouvellements partiels.

## ANNEXE 1

Nom du dirigeant mandataire social	ANNEE N	Nom du dirigeant mandataire social	ANNEE N-1	Nom du dirigeant mandataire social	ANNEE N-2
Rémunération fixe année N		Rémunération fixe année N-1		Rémunération fixe année N-2	
Rémunération variable due en N		Rémunération variable due en N-1		Rémunération variable due en N-2	
Jetons de présence versés en N		Jetons de présence versés en N-1		Jetons de présence versés en N-2	
Avantages en nature année N		Avantages en nature année N-1		Avantages en nature année N-2	
Rémunération exceptionnelle due en N		Rémunération exceptionnelle due en N-1		Rémunération exceptionnelle due en N-2	
TOTAL en N		TOTAL en N-1		TOTAL en N-2	
OPTIONS : Nombre attribuées en N		OPTIONS : Nombre attribuées en N-1		OPTIONS : Nombre attribuées en N-2	
OPTIONS : Prix		OPTIONS : Prix		OPTIONS : Prix	
OPTIONS : Période d'exercice		OPTIONS : Période d'exercice		OPTIONS : Période d'exercice	
Valorisation		Valorisation		Valorisation	
ACTIONS GRATUITES : reçues en N		ACTIONS GRATUITES : reçues en N-1		ACTIONS GRATUITES : reçues en N-2	
ACTIONS GRATUITES : Valorisation N		ACTIONS GRATUITES : Valorisation N-1		ACTIONS GRATUITES : Valorisation N-2	

Nom du mandataire social dirigeant	Contenu valorisation
Retraite sur complémentaire	/
Clause de non-concurrence	



L'Association Française de la Gestion Financière (AFG) représente les professionnels de la gestion pour compte de tiers. Elle réunit tous les acteurs du métier de la gestion d'actifs, qu'elle soit individualisée sous mandat ou collective.

Les sociétés de gestion de portefeuille, dont le nombre dépasse désormais 560, gèrent plus de 2500 milliards d'Euros. Elles permettent aux investisseurs, particuliers et institutionnels, d'accéder aux compétences de professionnels de la gestion d'actifs. Les SGP répondent à des règles strictes, notamment en matière d'agrément et de contrôle, et sont placées sous le bloc de compétence de l'Autorité des marchés financiers.

