

**LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS COTÉES**  
**SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS**  
**SUR LE RÔLE ET LES MODÈS D'ACTION**  
**DES CONSEILS**

# INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS

27 avenue de Friedland  
75382 PARIS cedex 08  
Tel : 01 55 65 81 32  
[contact@ifa-asso.com](mailto:contact@ifa-asso.com)

[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)

# AVANT-PROPOS

La gouvernance d'entreprise est une matière vivante, qui évolue et s'enrichit constamment. Depuis la publication en 2003 du rapport consolidé Viénot-Bouton, qui demeure la référence pour les sociétés françaises cotées à large actionnariat, une série de recommandations émanant pour la plupart d'associations professionnelles (AFG, IFA, AFEP-MEDEF,...) mais aussi de l'OCDE, de l'Union Européenne et de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) ont été publiées.

Ces recommandations n'ont qu'une valeur incitative et sont le plus souvent présentées sous la forme de bonnes pratiques à l'usage des acteurs de la gouvernance, en particulier des administrateurs.

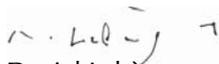
L'Institut Français des Administrateurs, association professionnelle de référence des administrateurs exerçant leur activité en France, a pris l'initiative de rassembler dans un document de synthèse cet ensemble de recommandations, de manière à en faciliter l'accès à ses adhérents et, plus largement, aux membres de Conseils d'administration et de surveillance.

Ce document ne prétend pas à l'exhaustivité. Il ne reprend pas, par exemple, certaines dispositions législatives et réglementaires récentes ainsi que des décisions jurisprudentielles portant sur la gouvernance d'entreprise, dans la mesure où ces règles de droit et leur application par les tribunaux font déjà l'objet d'ouvrages ou de publications spécialisées, en particulier celles de l'ANSA.

Si cette première synthèse concerne l'ensemble des sociétés cotées, il est clair que de nombreuses recommandations s'adressent de facto aux plus grandes d'entre elles (SBF 250) ou doivent être adaptées à la taille et à la structure de l'actionnariat des sociétés concernées.

L'IFA se propose d'ailleurs de compléter ce premier document de synthèse par d'autres du même type concernant des acteurs économiques différents, en premier lieu les « midcaps ». Ces textes seront ensuite périodiquement mis à jour et actualisés. Ils pourront servir de support à l'établissement progressif d'un observatoire des pratiques de gouvernance dans notre pays.

Ce document peut sans aucun doute être amélioré, dans le fond et dans la forme. Il sera prochainement mis en ligne sur le site Internet de l'IFA. Nous remercions par avance les lecteurs qui voudront bien nous faire part de leurs avis et propositions.

  
Daniel Lebègue  
Président de l'IFA

# SOMMAIRE

---

## 1. Le Conseil : missions et composition

1.1	Le choix de la structure	7
1.2	Les missions du Conseil	8
1.3	La composition du Conseil	13
1.4	Les membres du Conseil	16
1.5	L'indépendance des membres du Conseil	19

## 2. Le fonctionnement du Conseil

2.1	Les principes de fonctionnement du Conseil	23
2.2	Le règlement intérieur du Conseil	23
2.3	La déontologie des membres du Conseil	25
2.4	Le rôle du secrétaire du Conseil	27
2.5	La gestion des conflits d'intérêt par la société	27
2.6	L'assurance des membres du Conseil	28
2.7	L'information des membres du Conseil	29
2.8	La formation des membres du Conseil	30
2.9	L'organisation des réunions du Conseil	31
2.10	L'évaluation du Conseil, de ses membres et de ses Comités	32
2.11	Le compte rendu du fonctionnement du Conseil	33

## 3. Les Comités spécialisés du Conseil

3.1	La stratégie de création des Comités du Conseil	35
3.2	Le fonctionnement des Comités du Conseil	36
3.3	Le Comité d'audit	38
3.4	Le Comité des nominations	41
3.5	Le Comité des rémunérations	43
3.6	Les autres Comités du Conseil	45

---

## **4. La rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants**

4.1	Les jetons de présence et rémunérations ponctuelles perçus par les membres du Conseil	47
4.2	La rémunération des dirigeants	48
4.3	Les rémunérations exceptionnelles	50
4.4	Les rémunérations liées au capital	51
4.5	La communication aux actionnaires	53

## **5. Le rôle du Conseil dans les relations avec les actionnaires**

5.1	En dehors de l'Assemblée générale	55
5.2	Préalablement à l'Assemblée générale	57
5.3	Lors de l'Assemblée générale	62
5.4	Postérieurement à l'Assemblée générale	65

## **Références bibliographiques**

66

*Ce document est accessible sur le site Internet de l'IFA  
[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)*



## INDICATIONS DE LECTURE

Ce document est issu des réflexions d'un groupe de travail au sein duquel la diversité des profils et des compétences a été privilégiée. La Commission des Etudes de l'IFA, son Bureau et son Conseil d'administration ont été régulièrement sollicités au fur et à mesure de l'avancement de sa rédaction. Enfin, il a fait l'objet de relectures successives, notamment de nature juridique.

Il porte sur l'ensemble des questions de gouvernance intéressant directement les membres des Conseils des sociétés cotées et sur lesquels existent des textes législatifs ou réglementaires ou des recommandations professionnelles.

Les sources retenues sont françaises dans leur quasi-totalité. Les exceptions à ce principe, très peu nombreuses, portent sur des pratiques très reconnues à l'étranger. A titre d'exemple, il en va ainsi de la fonction de « lead director » (administrateur principal).

**Références bibliographiques :** Elles sont citées à la fin du document sous la forme d'une liste générale et dans le corps du texte sous la forme de numéros (1 2 3...) renvoyant à cette liste. Sur le site Internet de l'IFA figure le même document, ainsi qu'une présentation de celui-ci dans laquelle les références sont mentionnées in extenso au fil du texte.

Ce travail s'appuie exclusivement sur des sources existantes. Les quelques ajouts faits à ces dernières - autres que purement formels - n'ont été dictés que par la nécessité d'explicitier le texte et demeurent donc très exceptionnels.

Aussi reflète-t-il l'avancement inégal des réflexions. Plusieurs domaines ne font pas encore l'objet de textes largement reconnus. Parmi ceux-ci, quelques-uns donnent lieu à des travaux d'ores et déjà engagés, qui devraient permettre l'enrichissement de ce document à l'occasion de ses actualisations successives.

Les choix effectués ont été guidés par le souci de recenser les pratiques reconnues comme les meilleures et l'objectif d'une cohérence d'ensemble.

Lorsque des différences sur le fond ont été constatées entre plusieurs sources sur un même sujet, les recommandations de l'IFA ont été privilégiées.

Chaque fois que possible, la préférence a été donnée aux formulations claires susceptibles d'applications pratiques. Les adaptations de rédaction indispensables ont été effectuées avec le souci de ne modifier en rien les contenus. Elles ont été dictées exclusivement par le souhait de donner la meilleure lisibilité possible à ce document, qui se veut un outil pratique à l'usage de tous les membres de Conseils.



# 1. LE CONSEIL : MISSIONS ET COMPOSITION

## 1.1 Le choix de la structure

Les sociétés cotées françaises peuvent opter pour la société anonyme (forme la plus courante) ou la société en commandite par actions.

Le mode de gestion des sociétés anonymes repose soit sur un Conseil de surveillance et un directoire, soit sur un Conseil d'administration.

La loi a confié au Conseil d'administration le choix entre deux modalités d'exercice de la direction générale, qui est assumée soit par le président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil et portant le titre de directeur général <sup>(2)</sup>. La dissociation des fonctions exécutives et non exécutives est, dans son principe, souhaitable <sup>(3)</sup>. Si les fonctions de président du Conseil et de directeur général sont exercées par une même personne, le Conseil peut désigner, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur principal (« lead director ») qui veille en particulier au respect des principes de bonne gouvernance et à leur application effective. <sup>(1)</sup>

Quelle que soit la structure adoptée, il est indispensable que les actionnaires et les tiers soient parfaitement informés de l'option retenue entre la dissociation ou le cumul des fonctions de président et de directeur général. Dans le rapport annuel, le Conseil expose les motivations et justifications de son choix. <sup>(1)</sup>

## 1.2 Les missions du Conseil

### 1.2.1 Les missions générales du Conseil d'administration

La loi prévoit que le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires la concernant. <sup>28</sup>

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'administration remplit une quadruple mission <sup>1</sup> :

- il définit la stratégie de la société ;
- il désigne les mandataires sociaux chargés de gérer la société dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation (dissociation ou cumul des fonctions de Président et de directeur général) ;
- il contrôle la gestion ;
- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Il débat de la stratégie et des opérations significatives ayant un impact sur les fondamentaux économiques et financiers ainsi que sur la valeur de la société dans le long terme. Il se donne les moyens de s'organiser pour assumer son rôle et sa responsabilité à cet égard. <sup>14</sup>

Concernant la responsabilité sociétale de l'entreprise, la loi prévoit que celle-ci soit prise en compte par les administrateurs <sup>22</sup>. Les sociétés cotées doivent en particulier publier, dans le rapport présenté à l'Assemblée générale, des informations sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité. <sup>28</sup>

S'agissant des délégations et autorisations que le Conseil d'administration souhaite demander, à son bénéfice, à l'Assemblée générale, il délibère de leur motivation, de leur pertinence ainsi que de leur utilisation ( plus particulièrement concernant les augmentations de capital, les attributions d'options d'actions (« *stocks options* ») et d'actions gratuites, les rachats d'actions, en vue notamment de permettre une estimation de la dilution potentielle liée à ces opérations).

Le Conseil débat également des délégations qu'il accorde éventuellement à la direction générale. ⑭

Il examine la politique de communication que la société adopte : il revoit et approuve, plus spécifiquement, les communiqués financiers contenant une information prévisionnelle. En temps de crise et préalablement à toute diffusion, cette communication fait l'objet d'une attention toute particulière de la part des administrateurs, dans la mesure où leur consultation n'est pas incompatible avec la nécessité d'une communication rapide et réactive. ⑭

Le Conseil d'administration s'implique dans la conception et le bon déroulement de l'Assemblée générale et réalise un suivi de ses décisions. Il recherche les moyens de faciliter l'implication des actionnaires, notamment l'exercice de leurs droits de vote. ⑭

### **1.2.2 Le Conseil d'administration et les risques de l'entreprise**

Les administrateurs se préoccupent de la façon dont la société gère ses risques. Le rôle du Conseil d'administration n'est pas de réduire le risque à tout prix mais de définir un niveau maximal acceptable et de s'assurer que l'organisation, les procédures et la culture de la société lui permettent de gérer ses multiples risques de manière globale afin de ne pas dépasser ce niveau agrégé. ⑫

Dans la détermination des grandes orientations stratégiques, le Conseil d'administration s'interroge sur les choix qui s'offrent à la société. Il complète systématiquement cette interrogation par une analyse des risques qui y sont associés et intègre en permanence cette préoccupation dans les décisions qu'il prend ou qu'il approuve. Cette analyse pouvant s'avérer particulièrement complexe, les administrateurs se concentrent sur les risques qui menacent le plus directement les avantages compétitifs de la société. Ils peuvent pour cela travailler à partir d'une cartographie qui permet de recenser et évaluer les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée. ⑫

Il convient donc au Conseil d'administration de s'assurer que <sup>12</sup> :

- la société dispose d'une organisation et de procédures adaptées à la gestion des risques ;
- le risque est effectivement pris en compte dans la réflexion et les décisions stratégiques ;
- l'information communiquée aux actionnaires leur donne une véritable compréhension des différents risques de la société.

Le Conseil d'administration incite ainsi la direction générale à mettre en place un système de gestion des risques adapté aux spécificités de la société et à son activité. Périodiquement, par exemple tous les deux ans, le Conseil demande aux dirigeants de lui exposer sa politique de gestion des risques. Il ne se substitue pas à la direction mais il examine l'efficacité de l'organisation et les procédures existantes et s'assure que les failles éventuelles sont corrigées. <sup>12</sup>

En termes d'organisation, la fonction de gestion des risques (« *risk management* ») est explicitement confiée à un ou plusieurs membres de la direction générale. <sup>12</sup>

L'examen approfondi des risques peut être confié à un ou plusieurs Comités spécialisés. Le Comité d'audit peut examiner les risques financiers. Il est également possible de créer un Comité des risques ou de mettre en place un Comité stratégique chargé de l'identification des risques stratégiques. <sup>12</sup>

Le rapport présenté à l'Assemblée générale comporte une description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée. <sup>28</sup>

### **1.2.3 Les missions du Conseil de surveillance**

La loi prévoit que le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire. <sup>28</sup>

Les statuts de la société peuvent subordonner à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance la conclusion des opérations qu'ils énumèrent. Toutefois, font obligatoirement l'objet d'une telle autorisation du Conseil de surveillance : la cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés ainsi que les cautions, avals et garanties. <sup>28</sup>

A toute époque de l'année, le Conseil de surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Une fois par trimestre au moins, le directoire lui présente un rapport. Après la clôture de chaque exercice, le directoire lui soumet, aux fins de vérification et de contrôle, son rapport ainsi que les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes consolidés accompagnés du rapport de gestion y afférent. Le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée générale ses observations sur le rapport du directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice. <sup>28</sup>

Comme le Conseil d'administration, le Conseil de surveillance s'implique dans la conception et le bon déroulement de l'Assemblée générale et réalise un suivi de ses décisions. Il recherche les moyens de faciliter l'implication des actionnaires, notamment l'exercice de leurs droits de vote. <sup>14</sup>

## 1.2.4 Les procédures de contrôle interne

Dans les sociétés faisant appel public à l'épargne, le président du Conseil rend compte lors de l'Assemblée générale, dans un rapport spécifique, des procédures de contrôle interne mises en place par la société. <sup>28</sup>

Le contrôle interne, dispositif de la société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités de la société et vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation. Ce dispositif est conçu par la direction générale ou le directoire qui rend compte au Conseil (ou à son Comité d'audit lorsqu'il existe) de ses caractéristiques essentielles.

En tant que de besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière. <sup>10</sup>

Ce contrôle peut avoir fait l'objet d'un travail préparatoire du Comité d'audit.

Dans tous les cas, le Conseil, afin de pouvoir effectuer celui-ci :

- est informé des caractéristiques essentielles des dispositifs de pilotage de la société et du groupe, et notamment des dispositifs de suivi des risques, de contrôle de gestion et de suivi du financement et de la trésorerie, ainsi que des contrôles réalisés par l'audit interne ou toute autre fonction ;
- peut demander à être informé des principaux processus d'alimentation et de communication de l'information comptable et financière ;
- le cas échéant, est informé des changements de méthodes comptables et des options comptables retenus par la société qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers ;
- veille à la qualité du processus de sélection des commissaires aux comptes notamment au regard des critères de compétence et d'indépendance de ceux-ci ;
- est informé des événements significatifs intervenus dans l'activité et de la situation de trésorerie, dès lors qu'ils sont de nature à mettre en cause la continuité d'exploitation ;
- est informé des prévisions de résultat lorsqu'elles font l'objet d'une communication au marché financier ;
- est informé des projets majeurs d'investissement, de cession ou de financement ;
- est également informé des faits significatifs liés à des fraudes commises, des cas identifiés d'infractions aux textes légaux et réglementaires et des déficiences majeures de contrôle interne identifiées dont les conséquences seraient susceptibles d'être prises en considération lors de l'établissement des comptes. 10

## 1.3 La composition du Conseil

### 1.3.1 La stratégie de composition du Conseil

Le Conseil réfléchit à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein, en prenant des dispositions propres à assurer aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires. ①

Dans le respect de l'intérêt social comme des droits de tous les actionnaires, le Conseil a la responsabilité de définir une stratégie sur l'évolution de sa composition, visant à ④ :

- une cohérence appropriée avec la structure actionnariale dont l'évolution est régulièrement suivie à cet effet ;
- une complémentarité des compétences des membres ;
- un niveau d'indépendance des membres approprié ;
- une diversité des membres.

Il est recommandé à chaque société de définir un «Conseil cible» avec des profils types, mettant en évidence les talents recherchés afin de compléter ceux déjà présents au sein du Conseil. ②①

Pour cela, les sociétés ②① :

- se dotent, éventuellement avec l'aide d'un conseil externe, d'une procédure rigoureuse et transparente d'identification de membres potentiels ;
- anticipent, d'au moins un an, chaque vacance prévisible.

### 1.3.2 La représentation des actionnaires

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'affrontement d'intérêts particuliers au lieu de représenter collectivement l'ensemble des actionnaires et, d'autre part, parce que la présence de membres indépendants est un gage suffisant de ce que tous les intérêts susceptibles d'être pris en compte l'auront été. ①

Lorsqu'une société est contrôlée par un actionnaire majoritaire (ou un groupe d'actionnaires majoritaires agissant de concert), celui-ci assume une responsabilité propre à l'égard des autres actionnaires, directe et distincte de celle du Conseil. Cet actionnaire majoritaire veille avec une attention particulière 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. Plutôt que de tenter d'assurer une représentation spécifique des minoritaires, la meilleure formule consiste à nommer des membres indépendants au sein du Conseil. ①

Dans les sociétés non contrôlées, la prise en compte des intérêts des petits actionnaires se fait, là aussi, par la désignation de membres indépendants. ①

### **1.3.3 La diversité dans la composition du Conseil**

La diversité dans la composition des Conseils (formations, nationalités, mixité...) est souhaitable ④. La diversité des profils, des origines et des parcours engendre en effet une diversité des analyses et contribue ainsi à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise. ②③

S'agissant des compétences, il est souhaitable que le Conseil veille à se doter d'un faisceau de compétences diverses (sectorielles, financières, comptables, fiscales, sociales, sociétales,...) susceptibles d'être utilement valorisées au sein du Conseil. ②③ ⑤

Concernant plus spécifiquement la mixité, il est recommandé que les sociétés se fixent un objectif de 20% minimum de femmes dans leur Conseils dans un délai raisonnable de trois ans. Afin d'atteindre cet objectif, le Comité des nominations inclut 50% de femmes dans la liste finale des candidats proposés au Conseil pour les nominations et les renouvellements. Il convient de mesurer et de communiquer chaque année, de la façon la plus large possible, les progrès accomplis afin d'atteindre l'objectif annoncé. ⑥

### **1.3.4 Les représentants des salariés actionnaires et des salariés**

Les membres du Conseil représentant les salariés actionnaires ou les salariés ont un statut, des pouvoirs et des responsabilités identiques à ceux des autres membres. Comme tout membre du Conseil, ils doivent démontrer leur indépendance d'esprit et adopter un comportement conforme à l'intérêt social de l'entreprise. <sup>12</sup>

#### ***Les représentants des salariés actionnaires***

Lorsque les salariés actionnaires détiennent au moins 3% du capital social, la loi oblige les sociétés à élire en Assemblée générale, parmi ces salariés actionnaires, un ou plusieurs membres du Conseil <sup>28</sup>. Au-delà de cette obligation légale, des salariés actionnaires peuvent siéger au Conseil, sur une base volontaire et de manière consensuelle, en dehors de tout seuil. <sup>12</sup>

Le Comité des nominations informe l'Assemblée générale sur les salariés actionnaires candidats au poste de membre du Conseil afin de permettre le vote éclairé des actionnaires. <sup>15</sup>

#### ***Les représentants des salariés***

La loi permet aux sociétés de prévoir dans leurs statuts que des membres élus par le personnel salarié siégeront avec voix délibérative au Conseil. <sup>28</sup>

Au regard de la nécessaire diversité des points de vue exprimés au sein du Conseil, la présence de membres salariés compétents est un atout et peut être un élément favorable à la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise incluant un volet de responsabilité sociale. <sup>15</sup>

S'agissant des sociétés qui n'ont pas de membre salarié au sein de leur Conseil, il convient de reconnaître comme bonne pratique de gouvernance que le Président du Conseil s'en explique dans son rapport annuel à l'Assemblée générale. <sup>15</sup>

Le Comité des nominations veille à la mise en place par la direction générale d'une information des salariés sur leur représentation au sein du Conseil. <sup>15</sup>

Dès sa nomination, le membre du Conseil élu par les salariés a l'obligation légale de démissionner, dans les huit jours, de tout mandat syndical. <sup>15</sup>

Les modalités de communication entre le membre du Conseil élu par les salariés et ses «électeurs» sont précisées au préalable, par exemple dans le règlement intérieur du Conseil. <sup>15</sup>

### ***Les représentants du Comité d'entreprise***

La loi prévoit que des représentants du Comité d'entreprise siègent au Conseil. Ils n'ont qu'un rôle consultatif mais ils disposent du même droit à l'information et sont soumis aux mêmes obligations de discrétion que les autres membres du Conseil. <sup>29</sup> <sup>12</sup>

## **1.4 Les membres du Conseil**

### ***1.4.1 Les qualités attendues des membres du Conseil***

La décision de participer à un Conseil implique de mener une véritable réflexion préalable. <sup>12</sup>

Tout membre du Conseil a non seulement la capacité mais aussi la disponibilité et la volonté de s'impliquer pleinement dans son mandat. Il a pour ambition de mettre ses compétences et son expérience au service de la société, condition indispensable pour développer un engagement sociétal fort. <sup>12</sup>

Il fait preuve de certaines qualités indispensables :

- adaptabilité, afin d'appréhender rapidement les caractéristiques opérationnelles, stratégiques et financières de la société et de son secteur d'activité ; <sup>12</sup>
- vision stratégique et sens des affaires, afin de contribuer au succès financier et à la pérennité de la société ; <sup>12</sup> <sup>19</sup>
- connaissances juridiques relatives à sa fonction de membre du Conseil ; <sup>19</sup>
- sensibilité au droit des affaires ; <sup>19</sup>

- connaissances comptables et financières, afin de comprendre les états financiers et les enjeux des principales décisions de communication financière interne et externe ; <sup>19</sup>
- aptitude à s'intégrer et travailler en équipe, afin d'assurer la qualité des débats au sein du Conseil. <sup>19</sup>

Avant l'entrée en fonction d'un nouveau membre du Conseil, il convient également de mesurer l'adéquation de son profil et de ses compétences aux besoins du Conseil, au regard de certains critères comme, notamment <sup>19</sup> :

- l'indépendance ;
- l'expérience (en qualité de membre du Conseil, d'exécutif, en matière d'opérations de rapprochement ou de gestion de crises...) ;
- la connaissance sectorielle (métiers de l'entreprise, secteur d'activité, aspect géographique de l'activité, réseaux utiles à la société...) ;
- une expertise technique reconnue (expertise comptable et financière, maîtrise des risques opérationnels, expertise en communication, compétences en ressources humaines...)...

### **1.4.2 La désignation et le renouvellement des membres du Conseil**

La loi prévoit que les membres du Conseil sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. <sup>28</sup>

Pour chaque vacance, le Comité des nominations propose un choix entre plusieurs membres potentiels <sup>20</sup>. Il s'efforce d'écarter les candidatures qui auraient pour origine ou pour motivation la mise en jeu de systèmes de réseaux d'influence. <sup>17</sup>

Le Conseil favorise en son sein le débat sur les candidatures multiples qui lui sont proposées <sup>14</sup>. En tout état de cause, toute proposition de nomination d'un membre fait l'objet d'une décision collégiale du Conseil. <sup>13</sup>

Préalablement à l'Assemblée générale, il est recommandé que la société publie pour les membres du Conseil présentés au vote des actionnaires <sup>4</sup> :

- un curriculum vitae détaillé ;
- la liste de leurs fonctions et mandats ;
- les liens éventuels entre la société et leur société d'origine ou leurs autres activités professionnelles.

Puis, lors de l'Assemblée générale, le Conseil expose 14 :

- les critères de sélection retenus pour les membres présentés au vote des actionnaires ;
- les principaux éléments assurant au Conseil une complémentarité de ses membres et une cohérence dans sa composition.

### **1.4.3 Le mandat des membres du Conseil**

La loi prévoit que la durée du mandat des membres du Conseil, qui est fixée par les statuts, ne peut excéder six ans. 28

Cependant, il est souhaitable que le mandat des membres du Conseil ne dépasse pas quatre ans afin que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur élection. 1

L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des membres du Conseil. Le rapport annuel doit donc indiquer précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque membre de manière à faire apparaître l'échelonnement existant. 1

### **1.4.4 L'information sur les membres du Conseil**

Il est recommandé que la société publie pour chaque membre du Conseil 4 1 :

- un curriculum vitae détaillé ;
- les liens éventuels entre la société et la société d'origine de celui-ci ou ses autres activités professionnelles ;
- son âge ;
- les formations suivies.

### **1.4.5 Le cumul des mandats des membres du Conseil**

Les membres du Conseil doivent pouvoir se consacrer pleinement à leurs fonctions. 4

La loi prévoit qu'une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français. Cette disposition ne prend pas en compte les mandats exercés par cette personne dans les sociétés contrôlées par la société dont elle est membre du Conseil. 28

Cependant, lorsqu'un membre du Conseil exerce des responsabilités exécutives dans une société cotée, il est de bonne pratique qu'il ne détienne pas plus de deux autres mandats dans des sociétés cotées, en dehors des filiales du groupe <sup>(15)</sup>. Cette limite est portée à cinq pour les membres du Conseil qui n'exercent pas de responsabilités exécutives. Il est recommandé que ce plafond s'applique également aux mandats détenus dans des sociétés étrangères. <sup>(4)</sup>

Le rapport du Conseil d'administration ou du directoire présenté en Assemblée générale précise dans quel cadre les membres du Conseil exercent leurs autres mandats (sociétés du groupe, sociétés étrangères, sociétés non cotées) afin de permettre aux actionnaires de s'assurer du respect des limitations sur le cumul des mandats. <sup>(28)</sup>

### **1.4.6 Membres du Conseil issus de processus de réciprocité ou de participations croisées**

L'existence de membres du Conseil issus de processus de réciprocité ou de participations croisées constitue un obstacle à la transparence et à l'indépendance de décision de la société. Ces pratiques ne sont pas souhaitables sauf si elles résultent d'une alliance stratégique se situant dans un projet économique commun déclaré. <sup>(4)</sup>

Il est préférable que les membres du Conseil issus de processus de réciprocité ou de participations croisées ne siègent pas au Comité des rémunérations. <sup>(4)</sup>

## **1.5 L'indépendance des membres du Conseil**

Il est recommandé de nommer <sup>(13)</sup> :

- au moins un membre indépendant dans le Conseil de toute société anonyme de taille significative ;
- un tiers de membres indépendants dans le Conseil des sociétés contrôlées ayant des actionnaires minoritaires ;
- une majorité de membres indépendants dans le Conseil des sociétés cotées à actionnariat diffus.

### **1.5.1 Définition et critères d'indépendance**

Un membre du Conseil indépendant est un membre (a) libre d'intérêts et (b) qui contribue, par sa compétence et sa liberté de jugement, à la capacité du Conseil à exercer ses missions.

## **a) Le membre du Conseil indépendant est libre d'intérêts**

Pour pouvoir être qualifié d'indépendant, le membre du Conseil ne doit pas se trouver dans une situation susceptible d'altérer son indépendance de jugement ou de le placer dans une situation de conflit d'intérêt réel ou potentiel. 17

Sa situation doit donc, en particulier, satisfaire aux conditions suivantes :

- Le membre du Conseil indépendant n'est pas un exécutif et n'a pas assumé une fonction exécutive dans la société au cours des cinq dernières années. 1 4 17
- Le membre du Conseil indépendant n'est pas ou ne représente pas un actionnaire détenant une part substantielle du capital ou des droits de vote. 17
- Le membre du Conseil indépendant ne détient aucun mandat croisé, c'est-à-dire un mandat dans une société ayant une participation au capital de la société dont il est membre du Conseil. 17
- Le membre du Conseil indépendant n'est pas ou n'a pas été commissaire aux comptes signataire de la société au cours des cinq dernières années. 1
- Le membre du Conseil indépendant :
  - n'est pas ou ne représente pas un partenaire commercial ou financier significatif de la société, ou d'une société du groupe, ou pour lequel cette société représente une part significative de l'activité ; 1
  - n'est pas ou ne devient pas un consultant de la société et ne reçoit pas, à ce titre, une rémunération ou des honoraires substantiels ; 17
  - n'est pas ou ne représente pas une "partie prenante" significative de la société (fournisseur, client, Etat, banque d'affaire, banque de financement). 1

Dans ces situations, il appartient à chaque société de déterminer si les modalités et l'importance des rémunérations en cause sont de nature à créer un lien de dépendance pour le membre du Conseil concerné. Il serait utile de prendre en compte non seulement l'exercice en cours mais également les deux exercices précédant. 17

- Le membre du Conseil indépendant n'a pas :
  - de parenté proche avec un actionnaire important ou un membre dirigeant de la société ; 1
  - de relation privilégiée avec ces derniers, n'appartient pas à des réseaux d'influence communs et n'a pas d'intérêts dans des opérations communes en dehors de la société. 17
- Il est recommandé que le membre du Conseil indépendant ne soit pas membre du Conseil de la société depuis plus de douze ans 1. Lorsque la société n'applique pas cette recommandation, il lui appartient d'en expliquer les raisons. 17

***b) Le membre du Conseil indépendant contribue, par sa compétence et sa liberté de jugement, à la capacité du Conseil à exercer ses missions*** <sup>17</sup>

- Le membre du Conseil indépendant apporte une expérience professionnelle ou personnelle offrant un éclairage extérieur utile à la société.
- Le membre du Conseil indépendant consacre à l'accomplissement de ses fonctions tout le temps nécessaire, en particulier lorsqu'il participe également aux travaux des Comités spécialisés du Conseil, et n'a pas de responsabilités extérieures trop prenantes dans d'autres sociétés.
- Les facilités d'accès à l'information dont dispose le membre du Conseil indépendant revêtent pour lui une acuité particulière du fait de sa situation extérieure à la société.
- L'indépendance du membre du Conseil ne se manifeste pleinement que si de bonnes conditions de fonctionnement du Conseil sont respectées, en particulier : information sur l'ordre du jour du Conseil dans un délai suffisant, liberté de parole au cours des débats, temps de débat suffisant...
- Afin d'exercer pleinement son rôle, le membre du Conseil indépendant :
  - a une liberté de pensée et de jugement reconnue, en particulier à l'égard du Président du Conseil ;
  - sait exprimer son désaccord dans un groupe favorable à une décision et maintenir sa position lorsque le groupe y devient hostile ;
  - est prêt à renoncer à son mandat afin de manifester son désaccord sur une décision dont les enjeux le justifieraient ;
  - sait demander, s'il se juge insuffisamment informé, des études complémentaires ou des expertises extérieures ;
  - ne laisse pas son indépendance être entravée par une appartenance trop forte aux mêmes réseaux d'influence que ceux auxquels pourraient appartenir un ou plusieurs autres membres du Conseil ;
  - est attentif aux biais qui peuvent altérer la qualité des décisions prises par le Conseil.
- Il convient que la rémunération du membre du Conseil indépendant, dans le cadre de son mandat, ne représente pas une part trop importante de l'ensemble de ses différents revenus tout en maintenant un niveau suffisamment conséquent en rapport avec le temps passé et les compétences apportées. Cette double condition d'autonomie financière lui permet d'exercer librement son rôle.

### **1.5.2 *Sélection et nomination***

La qualification de membre du Conseil indépendant est débattue par le Comité des nominations et revue chaque année par le Conseil, au cas par cas, sur la base des critères précédemment mentionnés, avant la publication du rapport annuel. ①

### **1.5.3 *Choix du référentiel***

Les sociétés doivent décrire dans leur rapport annuel le référentiel retenu afin d'apprécier l'indépendance des membres du Conseil et s'expliquer sur la nature et les raisons des écarts entre leur pratique et le référentiel choisi sur le fondement de la règle «appliquer ou s'expliquer». Elles justifient la qualification de chaque membre indépendant au regard des critères du référentiel retenu. ①⑦

## 2. LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

### 2.1 Les principes de fonctionnement du Conseil

Quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du Conseil, ce dernier est et demeure 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

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 la société. ④

Le secret des délibérations du Conseil est un principe nécessaire à la conduite des affaires qui contribue à l'existence de réels débats. ②⑤

Pour son fonctionnement, le Conseil dispose d'un budget autonome et révisable dont l'utilisation est transparente. ①⑦

### 2.2 Le règlement intérieur du Conseil

Il est vivement recommandé que le Conseil se dote d'un règlement intérieur ⑬, essentiel pour comprendre les modalités de son organisation et de son fonctionnement ⑨. En tout état de cause, l'élaboration de ce document est nécessaire en cas d'utilisation de moyens de visioconférence ou de télécommunication pour la tenue des réunions du Conseil. ②⑧

## **2.2.1 Le contenu du règlement intérieur : les éléments essentiels**

Le règlement intérieur précise notamment :

- le rôle, la composition et l'organisation du Conseil ;
- les devoirs des membres du Conseil ;
- les règles de conduite en matière de connaissance d'informations privilégiées ;
- les périmètres de responsabilité des dirigeants et du Conseil ; <sup>25</sup>
- les modalités de réunion du Conseil (notamment les moyens mis à sa disposition et les délais de transmission des documents) ; <sup>25</sup>
- le processus de prise de décision ;
- l'existence et le rôle des Comités ;
- les cas d'approbation préalable du Conseil (dont il arrête les principes) qui peuvent d'ailleurs être différents selon les branches de la société ; <sup>1</sup>
- les règles selon lesquelles le Conseil est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la société ; <sup>1</sup>
- les règles selon lesquelles l'Assemblée générale est informée de la situation financière de la société et de ses engagements financiers et sociaux ; <sup>4</sup>
- dans les sociétés anonymes à Conseil d'administration (et dans les sociétés à Conseil de surveillance dont les statuts le prévoient), le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société - qu'il s'agisse d'opérations de croissance externe ou d'opérations de restructuration interne - doit faire l'objet d'une approbation préalable du Conseil. <sup>1</sup>

## **2.2.2 L'application du règlement intérieur**

Il est recommandé <sup>9</sup> :

- de reproduire le règlement intérieur en annexe du document de référence, du rapport annuel ou d'un document équivalent ;
- ou d'en donner des extraits substantiels ;
- ou de le rendre disponible sur le site de la société, avec indication du lien Internet dans les documents visés ci-dessus.

Il est conseillé qu'un membre du Conseil, spécialement désigné à cette fin, veille à la stricte application des dispositions du règlement intérieur. <sup>25</sup>

## 2.3 La déontologie des membres du Conseil

Il est recommandé que le Conseil se dote d'une charte de déontologie de ses membres - qui peut être incluse dans son règlement intérieur <sup>④</sup> - comportant, notamment, les principes suivants :

- Il est de la responsabilité des membres du Conseil de se tenir informés des droits et devoirs attachés à leurs fonctions et de respecter les lois et règlements <sup>④</sup>. En acceptant leur mandat, ils adhèrent, en pleine connaissance de cause, aux dispositions du règlement intérieur du Conseil et à la charte des droits et devoirs des membres ainsi qu'à la culture et aux valeurs de la société. <sup>①⑨</sup>
- Le membre du Conseil agit en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Quel que soit son mode de désignation, il se considère comme représentant l'ensemble des actionnaires. <sup>①①</sup>
- Le membre du Conseil ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la société et agit de bonne foi en toute circonstance. <sup>①①</sup>
- Le membre du Conseil exerce ses fonctions avec indépendance, loyauté et professionnalisme. <sup>①①</sup>
- Le membre du Conseil veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre. Il alerte le Conseil sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la société. Il a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le Conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que sa position soit explicitement consignée dans le procès-verbal des délibérations. <sup>①①</sup>
- Le membre du Conseil s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il participe aux réunions du Conseil avec assiduité et diligence. Dans la mesure du possible, il fait partie de l'un des Comités spécialisés du Conseil, lorsqu'il(s) existe(nt). <sup>①①</sup>
- Le membre du Conseil a l'obligation de s'informer. Il s'efforce d'obtenir, dans les délais appropriés, les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein du Conseil en toute connaissance de cause. En outre, il s'informe sur les métiers et les spécificités de la société, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant ses principaux dirigeants. <sup>①①</sup>

- Le membre du Conseil s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et a le droit de demander à la société les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission. ①
- Le membre du Conseil s'engage personnellement à respecter une confidentialité totale sur les informations qu'il reçoit, les débats auxquels il participe et les décisions prises. ①
- Le membre du Conseil contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du Conseil et des Comités spécialisés. Il formule toute recommandation lui paraissant de nature à améliorer les modalités de fonctionnement du Conseil, notamment à l'occasion de l'évaluation périodique de celui-ci. Il accepte l'évaluation de sa propre action au sein du Conseil. Il s'assure que les positions adoptées par le Conseil font, sans exception, l'objet de décisions formelles, correctement motivées et transcrites dans les procès-verbaux des réunions. ①
- Chaque membre s'attache, avec l'ensemble du Conseil, à ce que les missions de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que la société mette en place des procédures permettant de contrôler le respect des lois et des règlements, dans la lettre et dans l'esprit. ①
- Le membre du Conseil s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société ①. Il a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et s'abstient de participer au vote de la délibération correspondante. ①
- La loi impose à chaque membre du Conseil d'être actionnaire à titre personnel ②⑤. Selon la libre appréciation de chaque société, il peut être exigé qu'il possède un nombre d'actions pouvant aller d'un montant non symbolique ④ à un nombre relativement significatif. ①
- Le membre du Conseil s'interdit d'utiliser pour son profit personnel, ou pour le profit de quiconque, les informations privilégiées auxquelles il a accès. En particulier, lorsqu'il détient sur la société des informations non rendues publiques, il s'abstient de les utiliser pour effectuer, ou faire effectuer par un tiers, des opérations sur les titres de celle-ci. ①
- Le membre du Conseil est tenu, sauf cas de force majeure, d'assister aux Assemblées générales. ③

Il appartient à chaque Conseil de compléter, le cas échéant, cette liste des obligations fondamentales de ses membres. ①

## 2.4 Le rôle du secrétaire du Conseil

Le Conseil formalise la fonction de secrétaire du Conseil, définit son rôle dans le règlement intérieur et entérine sa nomination.

Le secrétaire du Conseil peut occuper son poste à plein temps ou, au-delà de ce rôle spécifique, être chargé d'autres missions.

Il doit être disponible et si possible rattaché directement au président du Conseil, qu'il soit exécutif ou non. En effet, cette organisation favorise une plus grande indépendance et un meilleur fonctionnement du Conseil.

Il est recommandé que le secrétaire du Conseil soit également secrétaire de l'ensemble des Comités spécialisés du Conseil. Dans le cas contraire, il est le destinataire des procès-verbaux ou comptes rendus rédigés par les Comités suite à leurs travaux.

Les moyens nécessaires à l'exercice de sa fonction sont donnés au secrétaire du Conseil. <sup>21</sup>

## 2.5 La gestion des conflits d'intérêt par la société

Le Conseil met en place une procédure de gestion des conflits permettant à ses membres d'identifier et de gérer les conflits d'intérêts. Cette procédure et une appréciation sur son efficacité sont portées à la connaissance de l'Assemblée générale. <sup>13</sup>

Le Conseil confie les tâches pouvant être sources de conflits d'intérêts à un nombre suffisant de membres n'exerçant pas de fonctions de direction et étant capables de porter un jugement indépendant. Figurent notamment au nombre de ces responsabilités essentielles : la surveillance de l'intégrité de la communication financière et non financière, l'examen des transactions avec des parties liées, la nomination des membres du Conseil et des principaux dirigeants et la rémunération des membres du Conseil. <sup>27</sup>

Dans le cas spécifique d'une offre publique, la société visée doit désigner un expert indépendant lorsque l'offre considérée est susceptible de générer un conflit d'intérêts ou de porter atteinte à l'égalité entre les actionnaires ou les porteurs des instruments financiers visés par l'offre. La société qui réalise une augmentation de capital réservée avec une forte décote doit également désigner un expert indépendant. Le Conseil désigne un Comité d'administrateurs ou de membres du Conseil de surveillance indépendants pour choisir cet expert et assurer la supervision de sa mission. Le rapport de cet expert permet ensuite au Conseil d'apprécier les conditions financières de l'offre afin de rendre son avis motivé. <sup>7</sup>

## 2.6 L'assurance des membres du Conseil

La société veille à assurer les membres de son Conseil de façon suffisante contre les risques de mise en cause de leur responsabilité ainsi que les frais de défense qu'ils encourent au civil et au pénal. <sup>13</sup>

Cette assurance est souscrite par la société pour le compte et au profit des membres de son Conseil et de ses dirigeants afin de leur assurer une sécurité judiciaire et financière dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. <sup>24</sup>

Outre le financement des frais de défense (civile ou pénale), cette assurance responsabilité des mandataires sociaux permet le paiement de dommages et intérêts éventuels à des tiers lésés, lors d'une mise en cause amiable ou judiciaire, pour une faute de gestion individuelle ou collective. <sup>24</sup>

## 2.7 L'information des membres du Conseil

### 2.7.1 Lors de leur entrée en fonction

Il convient que le membre du Conseil analyse les caractéristiques de la société et sa gouvernance. Pour cela, il utilise, dans un premier temps, l'information publique disponible, puis il mène une série d'entretiens avec le Président, le secrétaire du Conseil s'il existe et si possible d'autres membres du Conseil et des dirigeants. <sup>12</sup>

La société transmet au nouveau membre du Conseil <sup>12</sup> :

- ses statuts ;
- le règlement intérieur du Conseil et des Comités ;
- la charte de déontologie des membres du Conseil ;
- tout autre document de nature à lui permettre de comprendre l'ensemble de ses droits et devoirs.

### 2.7.2 Au cours de la vie sociale

La société met à la disposition des membres de son Conseil les moyens nécessaires à leur information permanente, à l'accomplissement de leur mission <sup>13</sup> ainsi qu'à une bonne connaissance de la société. <sup>4</sup>

Dans une société anonyme à Conseil d'administration, cette obligation d'information pèse sur le Président ou le directeur général <sup>28</sup>. Dans une société anonyme à Conseil de surveillance, c'est le Conseil qui - collégalement - peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles. Cependant, la responsabilité des membres du Conseil de surveillance étant, elle, personnelle, chaque membre est en droit de demander individuellement au directoire tous documents ou informations lui permettant d'accomplir sa mission. <sup>12</sup>

Si cette obligation d'information prend une acuité particulière préalablement aux réunions du Conseil (en permettant aux membres une participation efficace aux travaux), elle perdure à tout moment de la vie de la société, notamment si l'importance ou l'urgence de l'information l'exige. Cette information permanente doit comprendre toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment des articles de presse et des rapports d'analyse financière. <sup>1</sup>

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 auquel revient, le cas échéant, le soin d'apprécier le caractère utile des documents demandés. ①

Parallèlement, les membres du Conseil adoptent une véritable stratégie de recherche et d'exploitation de l'information sur certains domaines ciblés : ⑫

- ils peuvent, notamment, demander communication des rapports annuels et des comptes publiés, des plans d'affaires et des analyses de marché, des plans stratégiques à 3/5 ans, des budgets annuels et des plans de financement, des statuts, du règlement intérieur, du rapport du Président sur le fonctionnement du Conseil et le contrôle interne, des derniers procès verbaux du Conseil, d'une éventuelle évaluation du Conseil... ⑫
- ils favorisent les contacts directs et informels avec les principaux responsables de la société afin de bien comprendre les activités et l'organisation de celle-ci. ⑬

Il est de la responsabilité du Conseil et de ses Comités, s'ils estiment qu'ils n'ont pas suffisamment d'éléments qualitatifs et quantitatifs sur la société, de mettre tout en œuvre afin d'y parvenir y compris en procédant, le cas échéant, à des auditions de personnes de la société et/ou extérieures à celle-ci. ④

## 2.8 La formation des membres du Conseil

La société encourage et facilite la formation des membres du Conseil ④. Elle met à leur disposition des moyens leur permettant de se former au début de leur mandat puis d'actualiser régulièrement leurs connaissances. ⑬

Chaque membre du Conseil bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation sur les spécificités de la société, ses métiers, ses marchés, ses moyens, ses concurrents et ses enjeux stratégiques. ① ⑭

Le Conseil débat et rend compte aux actionnaires de la formation de ses membres tout au long de leur mandat sur <sup>14</sup> :

- la fonction même de membre du Conseil ;
- leur connaissance de la société ;
- leur compétence dans des domaines plus techniques.

## 2.9 L'organisation des réunions du Conseil

La loi laisse aux statuts de la société le soin de déterminer les règles relatives à la convocation et aux délibérations du Conseil et n'impose aucune obligation sur la périodicité et la durée des séances. <sup>28</sup>

En tout état de cause, les séances du Conseil doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de sa compétence <sup>1</sup>. En effet, afin que le Conseil joue pleinement son rôle, certaines conditions d'organisation des débats doivent être respectées : délai d'information des membres suffisant, attitude constructive du Président (directivité, écoute...), liberté de parole au cours des débats, temps consacré aux différents sujets abordés en adéquation avec leur importance...<sup>17</sup>. Il en va de même en ce qui concerne les réunions des Comités du Conseil. <sup>1</sup>

A côté des questions faisant l'objet de délibérations obligatoires et régulières, telles que l'approbation des comptes, il est souhaitable que les sujets inscrits à l'ordre du jour d'une séance soient définis collectivement et préalablement. <sup>12</sup>

Les sujets dont les enjeux sont cruciaux sont programmés plusieurs mois à l'avance, afin de donner aux membres du Conseil, au Comité compétent et à la direction générale suffisamment de temps pour les préparer <sup>12</sup>. Face à une décision stratégique pour l'avenir de la société, il est recommandé que le Conseil mette en place une procédure lui permettant d'avoir une vue aussi complète que possible sur les facteurs clés d'appréciation <sup>13</sup>.

Les débats sur des sujets techniques ou complexes sont préparés par un Comité spécialisé, permanent ou temporaire, afin que l'information donnée aux membres du Conseil soit complète, compréhensible et exploitable. Si nécessaire, le Conseil procède à des consultations extérieures pour bénéficier d'un éclairage indépendant <sup>12</sup>. L'analyse des risques et des alternatives est systématique afin que le Conseil soit pleinement informé des conséquences de ses décisions. <sup>13</sup>

Lors des réunions, le Président veille à ce que le Conseil consacre un temps suffisant aux débats afin que chaque membre puisse s'exprimer librement. <sup>13</sup>

La loi impose que chaque séance du Conseil soit consignée dans un procès-verbal <sup>28</sup> qui résume les débats et précise les décisions prises <sup>1</sup>. 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 mentionne succinctement les questions soulevées ou les réserves émises <sup>1</sup>. Le Président s'assure que les opinions exprimées par les membres font l'objet d'une bonne transcription dans le procès-verbal <sup>13</sup>. En cas d'absence d'un membre à une réunion, il est recommandé de lui faire noter ses éventuelles réserves lors de l'approbation du procès-verbal.

Le Président s'assure que les membres non-exécutifs du Conseil peuvent se réunir périodiquement afin d'échanger librement sur tout sujet relatif au fonctionnement des organes sociaux. <sup>13</sup>

## 2.10 L'évaluation du Conseil, de ses membres et de ses Comités

Le Conseil d'administration débat de ses pratiques de gouvernance, notamment son activité, son organisation, son mode d'évaluation, son règlement intérieur et le fonctionnement de ses Comités. <sup>14</sup>

Le Conseil procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement <sup>13</sup> et de celui de ses Comités <sup>1</sup> <sup>20</sup>. Au moins une fois tous les trois ans, il est utile de réaliser une évaluation plus approfondie avec le concours d'un cabinet spécialisé. <sup>13</sup>

L'évaluation doit viser les objectifs suivants ❶ :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

La procédure annuelle d'évaluation du fonctionnement du Conseil peut être réalisée, avec l'aide du secrétaire du Conseil, par l'administrateur principal du Conseil ou par un membre du Conseil indépendant (de préférence membre du Comité des nominations) et éventuellement avec l'assistance d'un conseil externe. ❶

Les résultats de l'évaluation du Conseil ainsi que la méthodologie employée sont communiqués à l'ensemble des membres, tandis que les résultats des évaluations individuelles sont confidentiels.

Les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations, du processus d'évaluation (responsable de l'évaluation, méthodologie utilisée et panel de références pour la méthodologie) et des suites données à cette évaluation. ❶

## 2.11 Le compte rendu du fonctionnement du Conseil

Dans les sociétés faisant appel public à l'épargne, le président du Conseil rend compte, dans un rapport à l'Assemblée générale, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil. ❷

Le nombre des séances du Conseil et des réunions des Comités tenues au cours de l'exercice est indiqué dans le rapport annuel, qui en outre :

- donne aux actionnaires toute information utile sur la participation des membres à ces séances et réunions ; ❶
- comprend des éléments détaillés sur les travaux et conclusions des différents Comités. ❷

Au cours de l'Assemblée générale, le Conseil rend compte de manière spécifique de son fonctionnement. Il peut décider de laisser le soin aux Présidents des Comités d'informer les actionnaires sur l'organisation et les missions des Comités dont ils ont la charge. 13

## 3. LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL

Dans l'exercice des missions du Conseil, il existe des domaines clés dans lesquels celui-ci doit s'impliquer plus particulièrement. La création de Comités spécialisés, dans le respect de la collégialité du Conseil, répond à cette préoccupation. Leur vocation est de préparer et de faciliter le travail du Conseil sur des points spécifiques qui seront ensuite débattus en séance. Leurs attributions sont clairement définies dans une charte ou dans le règlement du Conseil.

### 3.1 La stratégie de création des Comités du Conseil

Le nombre et la structure des Comités dépendent du Conseil.

Il est recommandé que fassent l'objet d'un travail préparatoire par un Comité spécialisé du Conseil  :

- l'examen des comptes ;
- le suivi de l'audit interne ;
- la sélection des commissaires aux comptes ;
- la rémunération des membres du Conseil et des mandataires sociaux ;
- les nominations et révocations des membres du Conseil et des mandataires sociaux.

D'autres domaines peuvent également faire l'objet de Comités spécialisés du Conseil. Toutefois, il convient de veiller à ne pas les multiplier à l'excès.

Au fur et à mesure de son développement et de l'augmentation du nombre de ses membres, le Conseil peut connaître les trois étapes suivantes dans l'appréhension des questions d'audit, de rémunération et de nomination des mandataires sociaux <sup>20</sup> :

- dans sa phase initiale, toute société cotée se dote d'un Comité d'audit et d'un Comité des rémunérations et des nominations ; <sup>13</sup>
- puis le Comité des rémunérations et des nominations est scindé en deux avec un Comité des rémunérations d'une part et un Comité des nominations d'autre part ; <sup>20</sup>
- enfin, dans sa forme la plus évoluée, le Conseil peut élargir les domaines de compétences de ces trois Comités en créant un Comité d'audit (incluant les questions de contrôle interne et de suivi et de contrôle des risques), un Comité des ressources humaines (incluant les questions de rémunération et de plans de succession) et un Comité de gouvernance (incluant les questions de nominations et les autres sujets liés à la gouvernance de la société). <sup>20</sup>

## 3.2 Le fonctionnement des Comités du Conseil

Comme pour le fonctionnement du Conseil, la société met à la disposition des membres des Comités les moyens nécessaires à leur information permanente et à l'accomplissement de leur mission. <sup>13</sup>

### 3.2.1 *L'élaboration du règlement intérieur/ de la charte de fonctionnement des Comités*

Le règlement intérieur du Conseil précise les attributions des différents Comités et leurs modalités de fonctionnement <sup>1</sup>. Les Comités se dotent eux-mêmes d'un règlement intérieur et mettent en place une procédure permettant à leurs membres d'identifier et de gérer les conflits d'intérêts <sup>13</sup>. Afin de les éviter, toute délibération au sein des Comités pouvant concerner l'un des membres doit se faire en dehors de la présence de celui-ci. <sup>1</sup>

### **3.2.2 Les modalités de fonctionnement des Comités**

Comme pour le Conseil, la périodicité et la durée des séances des Comités doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de leur compétence. Le nombre des réunions tenues au cours de l'exercice est indiqué dans le rapport annuel qui mentionne également la participation des membres des Comités à ces réunions. ①

Les membres des Comités peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la société après en avoir informé le Président du Conseil et à charge d'en rendre compte au Conseil. ①

Les Comités peuvent solliciter l'audit interne pour toute mission de contrôle qui leur paraît nécessaire ①b. Ils peuvent également demander des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la société, après en avoir informé le Président du Conseil, ou le Conseil lui-même, et à charge d'en rendre compte au Conseil. ①

Comme le Conseil, les Comités disposent d'un budget autonome et révisable dont l'utilisation est transparente. ①r

### **3.2.3 Le compte rendu des activités**

Afin d'encourager la circulation de l'information, de faciliter les délibérations du Conseil et d'assurer la collégialité des décisions, les Comités remettent au Conseil un compte rendu écrit reprenant leurs débats et les propositions devant être discutées par le Conseil. Il convient d'insister sur l'importance de la qualité de ces comptes rendus. ①

Les procès-verbaux des Comités sont adressés à tous les membres du Conseil et font l'objet d'un rapport régulier par le Président de chaque Comité au Conseil. Le rapport annuel comporte également un exposé sur l'activité des Comités au cours de l'exercice écoulé. ①

## 3.3 Le Comité d'audit

### 3.3.1 *Composition du Comité d'audit*

Il est recommandé que la part des membres indépendants du Comité d'audit soit d'au moins deux tiers. <sup>①</sup>

Il convient d'éviter de nommer dans le Comité d'audit d'une société A un membre de Conseil venant d'une société dans le Comité analogue de laquelle siègerait réciproquement un membre du Conseil de la société A. <sup>①</sup>

Il est de règle que les dirigeants sociaux ou les cadres supérieurs ne fassent pas partie du Comité d'audit. Ceci n'interdit pas qu'ils participent à ses travaux chaque fois que le Président du Comité d'audit l'estime nécessaire. <sup>②⑥</sup>

Le Conseil s'assure qu'au moins un membre du Comité d'audit dispose d'une solide compétence et expérience comptable ou financière, particulièrement en ce qui concerne les systèmes de suivi et de contrôle des risques et d'audit interne. En outre, il peut s'adjoindre des personnes qui ne sont pas membres du Conseil mais disposent de compétences particulières. <sup>②⑥</sup>

Afin de mieux prendre en compte les conséquences financières des politiques de rémunération et des engagements de retraite, il est souhaitable qu'un des membres du Conseil soit à la fois membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations ; à défaut, les Présidents de ces Comités mettent en place une procédure de concertation réciproque. <sup>②①</sup>

### 3.3.2 *Missions et attributions du Comité d'audit*

Le règlement intérieur du Conseil et/ou un règlement établi par le Comité d'audit et approuvé par le Conseil détermine les missions de ce Comité, ses moyens d'investigation et les modalités suivant lesquelles il rend compte de ses travaux au Conseil. <sup>②⑥</sup>

Le Comité d'audit examine les comptes annuels et semestriels de la société, voire trimestriels le cas échéant :

- il procède à leur examen et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux de l'entreprise ; <sup>26</sup>
- il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci. <sup>1</sup>

Il s'agit notamment d'apprécier la fiabilité des processus qui concourent à l'établissement des comptes 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. <sup>1</sup>

Le Comité d'audit participe au choix des commissaires aux comptes et s'assure du respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité : <sup>26</sup>

- Il pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumet au Conseil le résultat de cette sélection. Lors de l'échéance de leur mandat, la sélection ou le renouvellement des commissaires aux comptes est précédé, sur décision du Conseil, d'un appel d'offres supervisé par le Comité d'audit.
- Il se fait communiquer les honoraires versés par la société et son groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et s'assure 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. <sup>1</sup>

La rotation des signataires des comptes au nom des cabinets comme le décalage dans le temps de l'échéance des mandats des deux commissaires aux comptes sont particulièrement souhaitables. <sup>1</sup>

Le Comité d'audit institue une relation directe avec les commissaires aux comptes et les auditionne régulièrement, y compris hors la présence des dirigeants, afin de <sup>26</sup> <sup>1</sup> :

- prendre connaissance de leur programme de travail ;
- s'assurer qu'ils sont en mesure d'exercer correctement leur mission ;
- débattre avec eux des conclusions de leurs travaux.

Il donne son approbation préalable aux travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes qui peuvent être réalisés par les commissaires aux comptes, tels que des audits d'acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation. <sup>1</sup>

Il établit également, dans le même esprit, un dialogue avec les organes de contrôle du groupe, principalement les auditeurs internes et les contrôleurs internes <sup>26</sup> afin de déterminer les domaines prioritaires d'investigation de l'audit interne. <sup>12</sup>

Selon les sociétés, le Comité d'audit peut également être chargé :

- de veiller à ce que les procédures d'analyse et de gestion des risques qui pèsent sur l'entreprise soient correctement appliquées ;
- d'apprécier le niveau de maîtrise et de contrôle de ces risques, notamment à travers le contrôle interne. <sup>26</sup>

### **3.3.3 Modalités de fonctionnement du Comité d'audit**

Le Comité d'audit et ses membres sont destinataires de toutes les informations nécessaires à la mise en œuvre de leurs responsabilités.

S'agissant de l'examen des comptes, ces informations comprennent :

- les projets des comptes et leurs annexes qui doivent être soumis au Conseil, ainsi que toute information leur permettant de vérifier les conditions de leur établissement ;
- une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels, la composition du résultat, les options comptables retenues, ...
- une note du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements « hors bilan » significatifs de l'entreprise ;
- les éléments permettant d'examiner les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts, dans l'hypothèse où un actionnaire ou un groupe d'actionnaires significatifs auraient été parties à l'opération. L'un des éléments essentiels de cette information est souvent une attestation d'équité faite par un expert indépendant ou le rapport spécial des commissaires aux comptes. <sup>1</sup> <sup>26</sup>

Concernant l'analyse de l'organisation et des procédures de contrôle interne, le Comité dispose au minimum des éléments suivants <sup>26</sup> :

- une présentation de l'organisation de l'audit interne ;
- le programme de travail de l'audit interne ;
- les rapports d'audit interne (ou une synthèse périodique de ces rapports).

Pour mener ses investigations et étayer ses positions, le Comité d'audit peut convoquer les membres de la direction générale, de la direction financière, de l'audit interne, ou des responsables opérationnels, dans le cadre des moyens accordés et des conditions fixées par le Conseil. Il peut également recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin. <sup>26</sup>

Sauf décision contraire du Comité d'audit, les commissaires aux comptes sont invités à participer à ses réunions. <sup>26</sup>

En dehors des réunions du Comité, ses membres, en particulier son Président, maintiennent des contacts réguliers avec les personnes clés que sont le Président du Conseil, le directeur général, le directeur financier, le directeur de l'audit interne et les commissaires aux comptes. <sup>26</sup>

Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants. <sup>1</sup>

Il est essentiel que la durée qui sépare la tenue du Conseil de celle du Comité d'audit permette à la direction financière ou à la direction de l'audit interne de traiter les éventuelles questions ou demandes d'informations spécifiques du Comité d'audit. <sup>26</sup>

Les réunions du Comité font l'objet de comptes rendus d'activité destinés au Conseil permettant aux autres membres du Conseil d'être totalement informés. Ils sont établis par le Président du Comité ou le secrétaire du Conseil. <sup>26</sup>

## 3.4 Le Comité des nominations

### 3.4.1 *Composition du Comité des nominations*

Il est recommandé que tous les membres du Comité des nominations soient indépendants. <sup>20</sup>

Le Président du Conseil peut, à l'initiative du Président du Comité, être invité à participer aux délibérations à l'exception des questions le concernant directement.

Le Conseil s'assure qu'au moins un membre du Comité des nominations a une réelle expérience en matière de management et de ressources humaines et tout particulièrement en ce qui concerne la constitution et le développement d'équipes dirigeantes et les plans de succession. <sup>20</sup>

Il convient d'éviter de nommer dans le Comité des nominations d'une société A un membre du Conseil venant d'une société dans le Comité analogue de laquelle siègerait réciproquement un membre du Conseil venant de la société A. ①

Il importe également de prévenir les situations dans lesquelles des conflits d'intérêts pourraient éventuellement exister entre l'un des membres du Comité des nominations et un candidat au Conseil. ①⑦

### **3.4.2 Missions et attributions du Comité des nominations**

Le Comité des nominations fait des propositions ou recommandations au Conseil dans les domaines suivants ②⑩ :

- la sélection de nouveaux membres du Conseil, à partir de profils définis, correspondant aux talents recherchés afin de compléter ceux déjà présents ;
- le processus de succession des mandataires sociaux dirigeants ;
- la revue périodique du statut des membres du Conseil indépendants ;
- l'organisation de l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil.

Plus précisément, s'agissant des membres du Conseil, le Comité des nominations :

- met en place, éventuellement avec l'aide d'un conseil externe, avec une anticipation suffisante, une procédure rigoureuse et transparente d'identification de membres du Conseil potentiels ; ②⑩
- réfléchit à l'opportunité des renouvellements de mandats ; ①
- procède à la sélection des membres, en vue d'un équilibre souhaitable de la composition du Conseil au regard de la structure et de l'évolution de l'actionnariat de la société, ① des compétences des candidats, de la diversité des membres et en utilisant les résultats de l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil.

Concernant, les mandataires sociaux dirigeants, le Comité des nominations :

- participe, avec le Président du Conseil, aux réflexions sur le recrutement, la promotion ou le non-renouvellement de certains mandataires sociaux dirigeants. Dans le cas d'un recrutement externe, le Comité (ou son Président) peut recevoir délégation du Conseil afin de mener ce recrutement, si nécessaire avec l'aide d'un conseil externe, pour établir le profil et les enjeux de la fonction puis mener la recherche de candidats potentiels ; <sup>20</sup>
- met ainsi en place un plan de succession, revu annuellement, permettant d'organiser les successions mais aussi de faire face à une crise ou une incapacité soudaine. <sup>20</sup>

Selon les sociétés, ses domaines d'intervention peuvent être élargis aux fonctions suivantes <sup>20</sup> :

- la consultation sur toute nomination à une fonction de direction générale au sein du groupe (membres du Comité exécutif par exemple) ;
- l'information sur le plan de succession des membres du Comité exécutif ;
- l'évaluation périodique des performances des mandataires sociaux dirigeants et la présentation de celle-ci au Conseil.

## 3.5 Le Comité des rémunérations

### *3.5.1 Composition du Comité des rémunérations*

Comme pour le Comité des nominations, il est recommandé que tous les membres du Comité des rémunérations soient indépendants. <sup>20</sup>

Le Président du Conseil peut, à l'initiative du Président du Comité, être invité à participer aux délibérations à l'exception des questions le concernant directement.

Le Conseil s'assure qu'au moins un membre du Comité des rémunérations a une réelle expérience en matière de management et de ressources humaines, particulièrement en ce qui concerne les systèmes de rémunérations et de retraite. Afin de mieux prendre en compte les conséquences financières des politiques de rémunération et des engagements de retraite, il est souhaitable qu'un des membres du Conseil soit à la fois membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations ;

à défaut, les Présidents de ces Comités mettent en place une procédure de concertation réciproque. <sup>20</sup>

Il convient d'éviter de nommer dans le Comité des rémunérations d'une société A un membre du Conseil venant d'une société dans le Comité analogue de laquelle siègerait réciproquement un membre du Conseil venant de la société A. <sup>1</sup>

### ***3.5.2 Missions et attributions du Comité des rémunérations***

Le Comité des rémunérations s'assure que les rémunérations et leur évolution sont en cohérence avec les intérêts des actionnaires et la performance de la société, notamment par rapport à ses concurrents. Elles doivent permettre de recruter, motiver et conserver les meilleurs dirigeants. <sup>21</sup>

Le Comité des rémunérations fait des propositions ou recommandations au Conseil dans les domaines suivants <sup>21</sup> :

- la mise en place d'une politique de rémunération globale (salaire de base, partie variable, plan d'options d'actions et/ou d'attributions d'actions gratuites, avantages divers, plan de retraite) pour les mandataires sociaux dirigeants ;
- l'évolution de l'ensemble des composantes de la rémunération des mandataires sociaux dirigeants (y compris les règles de détermination de la rémunération variable et de participation à l'actionnariat), les rémunérations exceptionnelles et les autres avantages ;
- l'enveloppe globale de toute participation à l'actionnariat (options d'actions, attributions d'actions gratuites), le périmètre des bénéficiaires et la répartition par catégorie ;
- la fixation du montant des jetons de présence et leur mode de répartition en fonction de la contribution de chacun des membres aux travaux du Conseil ou des Comités ;
- la supervision des contrats et conventions particulières avec les mandataires sociaux ;
- l'évaluation des conséquences financières sur les comptes de la société de ces différents éléments ;
- l'établissement des règles liées aux vérifications et remboursements de frais et avantages divers.

Selon les sociétés, le rôle du Comité des rémunérations peut être élargi à :

- la définition de la politique générale de rémunération des mandataires sociaux et des cadres dirigeants (y compris les retraites, les indemnités de fin de carrière ou de séparation, les avantages divers et les règles de participation à l'actionnariat dans les éventuelles augmentations de capital) ;
- l'information sur la rémunération des principaux cadres dirigeants par la direction générale. Il peut même proposer de définir les rémunérations de tout ou partie des membres du Comité exécutif. <sup>20</sup>

Afin d'exercer ses missions, le Comité des rémunérations met en place un processus rigoureux et transparent fondé sur :

- des principes et méthodologies justifiables auprès des actionnaires ;
- un panel de références permettant des comparaisons fiables et pertinentes. <sup>20</sup>

Ce panel a pour objectif de s'assurer de la compétitivité de la rémunération. Il porte sur plusieurs sociétés concurrentes de taille et d'activités comparables et met en évidence <sup>20</sup> :

- des niveaux et répartitions de rémunération pour les dirigeants mais aussi pour les «hommes clefs» ;
- des critères de performances relatives, par rapport aux concurrents, qui servent à définir des objectifs quantitatifs et qualitatifs, à court et long terme, et à évaluer la performance des mandataires sociaux dirigeants afin de déterminer leur rémunération fixe et variable.

### 3.6 Les autres Comités du Conseil

En pratique, les Comités spécialisés (autres que les Comités d'audit, des nominations et des rémunérations) les plus fréquemment constitués sont ceux mentionnés ci-dessous, mais le Conseil a toute liberté de créer tout Comité qu'il juge opportun.

### **3.6.1 Le Comité de gouvernance**

Le Comité de gouvernance est chargé <sup>10</sup> :

- de la préparation et de l'évaluation du Conseil ;
- de l'examen régulier de la composition du Conseil, de l'organisation de ses travaux et de la formulation de recommandations d'amélioration ;
- du contrôle et de la résolution des conflits d'intérêts potentiels ou avérés ;
- de l'aide à l'élaboration de principes de gouvernance (règlement intérieur, charte de déontologie des membres du Conseil).

### **3.6.2 Le Comité stratégique**

Le Comité stratégique est chargé <sup>12</sup> :

- d'entretenir la réflexion du Conseil sur la stratégie entre les séances qui y sont spécifiquement dédiées ;
- de maintenir un dialogue continu avec la direction générale sur les évolutions stratégiques de la société et prendre l'initiative de demander que l'ensemble du Conseil soit informé lorsqu'un sujet devient majeur ;
- de vérifier que la direction générale suit une démarche de réflexion complète et examine toutes les options possibles ;
- de permettre au Président du Conseil de tester ses idées à intervalles plus rapprochés qu'il ne peut le faire en séance ordinaire ;
- de réunir des experts afin d'examiner l'opportunité des choix stratégiques envisagés.

### **3.6.3 Le Comité des risques**

Le Comité des risques est chargé <sup>12</sup> :

- d'analyser les risques associés aux grandes orientations stratégiques qui s'offrent à la société (notamment ceux qui menacent le plus directement ses avantages compétitifs) ;
- d'un examen approfondi des risques face aux divers interlocuteurs potentiels de la société : la direction générale, la direction financière, les gestionnaires des risques («*risks managers*»), les auditeurs internes, les commissaires aux comptes, la direction de la qualité...

### **3.6.4 Le Comité des conventions**

Le Comité des conventions est chargé de vérifier que les accords passés entre la société et son (ou ses) actionnaire(s) - notamment - majoritaire(s) ne méconnaissent pas les intérêts des autres actionnaires. <sup>12</sup>

## 4. LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIRIGEANTS

### 4.1 Les jetons de présence et rémunérations ponctuelles perçus par les membres du Conseil

#### 4.1.1 Les jetons de présence

La loi prévoit que l'Assemblée générale peut allouer aux membres du Conseil, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle : les jetons de présence. Leur répartition entre les membres est déterminée par le Conseil. <sup>28</sup>

Au-delà de cette faculté légale, il est de bonne pratique que tout membre du Conseil soit effectivement rémunéré du travail fourni par le versement de jetons de présence. <sup>13</sup>

Le Conseil décide ainsi chaque année, sur proposition du Comité des rémunérations :

- de l'enveloppe des jetons de présence qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ;
- du mode de répartition des jetons de présence, qui comporte une part variable en fonction de la participation et de la contribution de chaque membre. A cet égard, la participation à des Comités spécialisés est encouragée par un montant supplémentaire de jetons de présence. Il en est de même, en contrepartie des tâches inhérentes à leurs fonctions, pour le Président du Conseil et les Présidents de Comités. <sup>13 1 4</sup>

Le montant global des jetons de présence des membres du Conseil est :

- cohérent avec les standards et les pratiques en cours dans le pays et le secteur ; ④
- proportionné à la capacité de la société ; ④
- adapté au niveau des responsabilités encourues par les membres et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. ①

### **4.1.2 Les rémunérations ponctuelles**

Lorsque des missions spécifiques sont confiées à des membres du Conseil, elles font l'objet de contrats ou de conventions particulières supervisées par le Comité des rémunérations ⑳. Ces conventions sont soumises à autorisation préalable du Conseil et à approbation de l'Assemblée générale. ㉓

## **4.2 La rémunération des dirigeants**

### **4.2.1 La rémunération totale**

Il convient que la politique de rémunération soit transparente et maîtrisée car son absence porterait atteinte à l'image et à la réputation de la société. Des dérives en ce domaine peuvent être préjudiciables aux intérêts des actionnaires mais également à ceux des dirigeants et de la société. Il importe d'éviter l'effet de surenchère qui résulterait d'un recours exclusif à la comparaison des rémunérations entre sociétés. ①

Il est souhaitable que la rémunération des dirigeants soit mesurée, équilibrée, équitable et renforce la solidarité et la motivation à l'intérieur de la société. La rémunération des dirigeants doit également tenir compte, dans la mesure du possible, des réactions des autres parties prenantes de la société et de l'opinion en général. Elle doit enfin permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants. ②

Le Conseil définit les éléments d'analyse (notamment d'analyse comparative) qu'il souhaite que le Comité des rémunérations lui présente à l'appui de ses recommandations et veille au respect des principes suivants ② :

- Exhaustivité : la détermination d'une rémunération ne peut qu'être exhaustive : partie fixe, partie variable (bonus), options d'actions, attributions gratuites d'actions, jetons de présence, conditions de retraite, indemnité de départ, avantages particuliers, sont retenus et appréciés globalement. ②

- **Marché de référence/métier** : la rémunération est considérée dans son environnement de métier et son marché de référence qui peut être mondial<sup>②</sup>. La rémunération est en adéquation avec les standards et les pratiques en cours dans le pays et le secteur et est proportionnée à la capacité de la société.<sup>①</sup>
- **Cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants afin de maintenir une solidarité avec l'équipe dirigeante.<sup>②</sup>
- **Simplicité et stabilité des règles** : les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération, ou le cas échéant pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites, correspondent aux objectifs de la société, sont simples à établir et à expliquer et, autant que possible, stables dans la durée.<sup>②</sup>
- **Mesure** : la détermination de la rémunération réalise un juste équilibre en prenant en compte l'intérêt général de la société, les pratiques du marché et les performances des dirigeants.<sup>②</sup>

La rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction du travail effectué, des résultats obtenus, mais aussi de la responsabilité assumée. Un dirigeant mandataire social assume la responsabilité ultime de l'équipe de direction, ce qui justifie une rémunération supérieure. Sa rémunération peut également dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté).<sup>②</sup>

Le Conseil suit l'évolution de l'ensemble constitué de la partie fixe et de la partie variable sur plusieurs années au regard des performances de la société.<sup>②</sup>

### **4.2.2 La rémunération fixe**

En principe, elle n'est revue qu'à échéances relativement longues, par exemple trois ans. Sa progression est liée à des événements affectant la société et tient compte de la rémunération de la performance au travers de la partie variable.<sup>②</sup>

### **4.2.3 La rémunération variable**

La partie variable est lisible pour l'actionnaire et fixée par le Conseil pour une période déterminée.<sup>②</sup>

La relation de la partie variable à la partie fixe doit être claire. Elle consiste en un pourcentage maximum de la partie fixe, adapté au métier de la société.

Les critères quantitatifs et qualitatifs d'attribution de la partie variable doivent être précis et préétablis. Les règles de fixation de la partie variable doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants et avec la stratégie à moyen terme de la société. Au sein de la partie variable, la part qualitative doit être mesurée et permettre, le cas échéant, de tenir compte de circonstances exceptionnelles. Les critères quantitatifs doivent être simples, peu nombreux, objectifs, mesurables et adaptés à la stratégie de la société. Il est procédé à un réexamen régulier de ces critères dont il convient d'éviter les révisions ponctuelles. ②

Il importe que les sociétés soient explicites quant aux critères en application desquels la rémunération variable des dirigeants a été déterminée ③. Il ne s'agit pas de communiquer la formule de calcul de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, mais d'expliquer 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. Il est souhaitable que soient indiquées les proportions dans lesquelles s'applique chaque critère (part relative) ainsi que leur variation lors de l'exercice en cours et des deux exercices précédents. ④

### 4.3 Les rémunérations exceptionnelles

La loi dispose que toute convention prévoyant l'octroi de rémunérations, d'indemnités ou d'avantages susceptibles d'être dus à un dirigeant lors de la cessation ou du changement de ses fonctions fait l'objet d'une résolution séparée soumise au vote des actionnaires en Assemblée générale. ④

Des primes d'arrivée (« *welcome parachute* » ou « *golden hellos* ») peuvent être accordées aux dirigeants. Ces primes prennent alors en considération le risque pris par les dirigeants qui choisissent d'assumer des fonctions dans une nouvelle société. ⑫

Il est souhaitable que les éventuelles indemnités de départ (« *golden parachute* ») soient prévues contractuellement dès l'origine ② et qu'elles prennent en compte la durée de présence, la rémunération et la valorisation intrinsèque de la société durant les fonctions de l'intéressé. ④

En cas de révocation pour faute ou pour justes motifs d'un mandataire social ou d'un dirigeant, les indemnités de départ sont exclues. ⑫

Concernant les systèmes de retraite des dirigeants et des mandataires sociaux, il convient de préciser si celui-ci est identique à celui des autres cadres du groupe ou spécifique ④. Il est recommandé que les sociétés qui ne prévoient pas d'indemnités spécifiques de départ ou de régimes spécifiques de retraite pour leurs dirigeants et mandataires sociaux le précisent expressément de façon individuelle pour chacun d'entre eux. ⑨

## 4.4 Les rémunérations liées au capital

La politique générale d'attribution des options d'actions et des actions gratuites fait l'objet d'un débat au sein du Comité des rémunérations et, sur sa proposition, d'une décision du Conseil ou du directoire. ②

Le total des plans d'options d'actions et d'actions gratuites doit représenter une faible part du capital et le point d'équilibre doit être trouvé en fonction des avantages que les actionnaires tirent de la gestion. Le niveau de la dilution est pris en compte. ②

Il est souhaitable de conditionner pour partie l'exercice d'options d'actions et l'acquisition d'actions gratuites à des objectifs de performance sur une ou plusieurs années. Les dirigeants mandataires sociaux en activité qui en sont bénéficiaires ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque. Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer des options d'actions ou des actions gratuites au moment de son départ. ②

L'attribution d'options d'actions et d'actions gratuites est déterminée en relation avec le montant total de la rémunération annuelle (partie fixe et partie variable). Elle est rapportée au nombre total d'options d'actions et d'actions attribuées et prend en compte leur valorisation en appliquant les méthodes retenues pour les comptes consolidés. ②

Dans le cas du départ d'un dirigeant, le traitement des options non levées et des actions gratuites non acquises est conventionnellement prévu. ②

## ***Les options d'actions***

Aucune décote ne devrait être appliquée lors de l'attribution des options d'actions et en particulier pour les options d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux. ②

Une périodicité régulière des attributions évite l'octroi d'options d'actions de manière opportuniste dans des périodes de baisse exceptionnelle des cours. Il est recommandé d'effectuer les attributions à date fixe, par exemple après la publication des comptes et sans doute chaque année pour diminuer l'impact de la volatilité des cours. ②

Le Conseil d'administration ou le directoire fixe les périodes, précédant la publication des comptes, pendant lesquelles l'exercice des options d'actions n'est pas possible. Le cas échéant, il détermine également la procédure suivie par les dirigeants mandataires sociaux avant d'exercer leurs options d'actions, afin de s'assurer qu'ils ne disposent pas d'informations privilégiées susceptibles d'empêcher cet exercice. ②

Le Conseil d'administration fixe périodiquement le nombre d'actions issues de levées d'options d'actions ou d'actions gratuites que le Président du Conseil, le directeur général et les directeurs généraux délégués sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions. De même, le directoire fixe le nombre d'options ou d'actions gratuites que ses membres sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions. ②

Il apparaît normal qu'une partie des options levées soit conservée (en risque) en actions de la société. ④

## ***Les actions gratuites***

Il convient que les résolutions destinées à autoriser l'attribution d'actions gratuites à des salariés et/ou des mandataires sociaux intègrent, de façon détaillée, et précisent les critères de performance sur la base desquels seront attribuées lesdites actions afin que l'actionnaire puisse apprécier leur potentiel dilutif en conséquence. ④

## 4.5 La communication aux actionnaires

La loi prévoit que le rapport annuel du Conseil d'administration ou du directoire présenté à l'Assemblée générale rend compte de la rémunération totale et des avantages de toutes natures versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social (y compris sous forme d'attribution de titres de capital ou de titres donnant accès au capital). Ce rapport décrit et distingue les éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages et indique les critères en application desquels ils ont été calculés et établis. Il mentionne également les engagements de toutes natures pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux (éléments de rémunération, indemnités...). <sup>28</sup>

Au-delà de ces exigences légales, le rapport annuel des sociétés cotées doit comporter un chapitre, supervisé par le Comité des rémunérations <sup>29</sup>, consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux, comprenant les quatre parties suivantes <sup>2</sup> :

- La première partie expose en détail la politique de détermination de la rémunération des mandataires sociaux et notamment les règles d'attribution de la partie variable. Elle indique les critères sur lesquels cette partie variable est établie, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints. Cette partie est complétée par des informations sur les systèmes de retraites ou les engagements provisionnés par la société. <sup>29</sup> <sup>2</sup>
- La deuxième partie indique la rémunération individuelle et détaillée de chaque mandataire social, y compris les éléments exceptionnels et différés, 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. Bien que le Code de commerce ne le prévoit pas, il apparaît que l'information la plus pertinente pour les actionnaires est celle qui consiste à rattacher la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée, même si elle n'est versée qu'au cours de l'exercice suivant. Il est donc recommandé de communiquer en priorité sur les rémunérations dues au titre de l'exercice et, dans un tableau récapitulatif, de faire apparaître les montants dus et versés pour l'exercice en cours et l'exercice précédent. <sup>2</sup>

- La troisième partie précise :
  - le montant global et individuel des jetons de présence versés aux membres du Conseil ;
  - les règles de répartition entre ceux-ci ;
  - 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. ②
  
- La quatrième partie décrit ② :
  - la politique d'attribution d'options d'actions à l'ensemble des bénéficiaires et expose, de manière séparée, s'il y a lieu, la politique particulière d'attribution aux mandataires sociaux dirigeants. Sont, en particulier, précisés : la nature des options (options d'achat ou de souscription), les critères de définition des catégories de bénéficiaires, la périodicité des plans et les conditions arrêtés par le Conseil ou le directoire pour l'exercice des options ;
  - la politique d'attribution gratuite d'actions à l'égard des salariés ou de certaines catégories d'entre eux ainsi qu'à l'égard des mandataires sociaux dirigeants, les conditions et, le cas échéant, les critères s'ils ont été fixés par le Conseil ou le directoire.

Un tableau récapitulatif fait apparaître l'ensemble des données pertinentes des plans d'option et des plans d'attributions gratuites d'actions en vigueur, telles que prévues pour le document de référence, en y ajoutant ② :

- pour les options d'actions, à côté du prix d'exercice, l'indication du rabais consenti ou de la surcote appliquée ; ②
- pour les attributions d'actions gratuites, le nombre d'actions attribuées à chaque mandataire social dirigeant et le nombre global d'actions attribuées aux principaux bénéficiaires salariés du groupe ; ②
- la valorisation au moment de leur attribution et selon la méthode retenue pour les comptes consolidés, tant des options d'actions que des actions gratuites attribuées, le cas échéant, aux mandataires sociaux dirigeants, et la part (rapportée au capital) attribuée à chacun d'entre eux ; ②
- l'impact pour la société et les actionnaires des plans d'options d'actions et d'attributions gratuites d'actions (dilution éventuelle, impact sur le bénéfice par action). ② ②⑤

## 5. LE RÔLE DU CONSEIL DANS LES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

### 5.1 En dehors de l'Assemblée générale

Le Conseil s'assure que la société entretient avec les actionnaires un dialogue permanent. <sup>14</sup>

Le Conseil est informé par la direction générale des préoccupations et des interrogations des actionnaires et du marché telles qu'elles peuvent ressortir de l'Assemblée générale, mais aussi d'autres sources telles que la presse, les réunions d'analystes, les clubs d'actionnaires ou les associations de défense d'actionnaires. <sup>14</sup>

Veillant à la qualité de l'information fournie aux actionnaires, le Conseil s'assure que la société a une politique très rigoureuse de communication <sup>1</sup> et rend accessible aux actionnaires l'ensemble des informations significatives, de nature financière et non financière, qui leur sont nécessaires <sup>12</sup>. Il s'assure que l'information financière fournie est fiable, comparable, intelligible et pertinente et que les actionnaires sont correctement informés sur les facteurs de risque <sup>12</sup>. Il veille à ce que la même information soit mise à disposition de tous au même moment. <sup>1</sup>

Le Conseil garantit l'existence de moyens permettant aux actionnaires de communiquer et dialoguer avec lui (ou des membres le représentant). <sup>14</sup>

Le Conseil est impliqué dans la communication entre la société et ses actionnaires en dehors de l'Assemblée générale. Il débat de la politique générale de communication, notamment financière, que la société adopte vis-à-vis des actionnaires et des marchés. <sup>14</sup>

Le Conseil est ainsi consulté pour avis ou revue préalable sur les lignes directrices des messages adressés aux actionnaires, en vue de s'assurer de leur cohérence, tels que <sup>14</sup> :

- les communications relatives à la stratégie et aux opérations significatives, en vue de s'assurer d'une présentation compréhensible et pédagogique, comportant en cas de besoin une mesure de leur impact, notamment en termes de dilution ;
- les communications relatives à des données prévisionnelles.

La communication en temps de crise fait l'objet d'une consultation préalable des membres du Conseil, avant diffusion, dans la mesure où cette consultation n'est pas incompatible avec la nécessité d'une communication rapide et réactive. <sup>14</sup>

Le Conseil délibère du principe et des modalités de l'assistance éventuelle de ses membres au dialogue de la société avec les actionnaires. Chaque membre du Conseil a une obligation d'écoute vis-à-vis de l'actionnaire et se doit de comprendre ses attentes et ses interrogations. Dans le cadre d'un échange éventuel, le membre du Conseil ne se départit jamais de son devoir de réserve et son seul rôle est d'explicitier les décisions prises par le Conseil de façon collégiale ainsi que les informations diffusées. A cet égard, le Conseil délibère du principe et des modalités de l'assistance éventuelle de ses membres au dialogue de la société avec les actionnaires. <sup>14</sup>

## 5.2 Préalablement à l'Assemblée générale

### 5.2.1 La publication des comptes

Il convient que les sociétés prennent toutes les mesures afin de respecter le calendrier suivant ① :

- les comptes consolidés semestriels définitifs sont 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 sont 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 ;
- dans le cas contraire, les comptes définitifs sont publiés dans les deux mois de la clôture de l'exercice.

Les sociétés publient également ⑧ :

- dans les quatre mois qui suivent la clôture de leur exercice, un rapport financier annuel comprenant les comptes annuels, un rapport de gestion, le rapport des commissaires aux comptes et une déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport ;
- dans les deux mois qui suivent la clôture du premier semestre, un rapport financier semestriel comprenant des comptes condensés, un rapport semestriel d'activité, le rapport des commissaires aux comptes sur l'examen limité des comptes précités et une déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport ;
- dans les quarante-cinq jours qui suivent la fin des premier et troisième trimestres, une information trimestrielle comprenant le montant net par branche d'activité du chiffre d'affaires du trimestre écoulé, une description générale de la situation financière et des résultats de la société et des sociétés qu'elle contrôle et une explication des opérations et événements importants qui ont eu lieu pendant la période considérée et de leur incidence sur la situation financière.

## 5.2.2 Les engagements et risques

Chaque société dispose en son sein de procédures fiables d'identification et d'évaluation de ses engagements et risques et assure aux actionnaires et investisseurs une information pertinente. 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 la société ;
- de développer et clarifier l'information des actionnaires et investisseurs sur les éléments hors bilan et les risques significatifs <sup>①</sup> :
  - 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 la société par les agences de notation financière et les changements intervenus au cours de l'exercice.

## 5.2.3 Le rapport annuel

Il convient de favoriser la rédaction par la société de deux rapports annuels, l'un complet, l'autre simplifié permettant aux actionnaires moins avertis d'avoir accès à l'information, notamment au contenu des résolutions proposées. Le rapport simplifié contient une présentation allégée des comptes et des annexes compréhensibles par des non-spécialistes et faisant ressortir les points essentiels. Tout actionnaire devrait recevoir ce rapport simplifié, le rapport complet étant transmis sur demande. <sup>④</sup>

Indépendamment des indicateurs clés de performance de nature financière devant y être insérés, le rapport complet du Conseil d'administration ou du directoire présenté à l'Assemblée générale comporte le cas échéant, dans la mesure nécessaire à la compréhension des affaires et de la situation de la société, des indicateurs de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel. 28

Dans ce rapport figurent les informations prévues à l'article 148-3 du Décret du 23 mars 1967 relatives aux conséquences de l'activité de la société sur l'environnement, données en fonction de la nature de cette activité et de ses effets.

De même, ce rapport expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional. Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines. Il indique également la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales. 30

Le Conseil d'administration veille point par point au respect de ces prescriptions.

### **5.2.4 La préparation de l'Assemblée générale**

Tous les actionnaires, quelle que soit leur nationalité, doivent pouvoir avoir accès à la même qualité d'information. 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, est encouragé afin de favoriser l'expression informée de l'actionnariat étranger. 4 5

Afin que les actionnaires soient informés le plus rapidement possible sur la situation de la société et qu'ils soient en mesure d'y réagir, il convient que l'ensemble des documents et informations relatifs à l'Assemblée générale leur parviennent dans les délais les plus brefs après la parution de l'avis de convocation. 4

Il est recommandé que ces documents soient diffusés sur le site Internet de la société et sur celui de l'AMF le jour de la parution au Bulletin des Annonces Légales et Officielles (BALO) de l'avis de convocation à l'Assemblée générale. De manière générale, l'accès des actionnaires aux documents relatifs aux Assemblées générales est favorisé en développant l'utilisation d'Internet. ④

Simultanément à l'insertion au BALO, il est également recommandé que les sociétés fassent connaître, par un communiqué publié dans la presse de diffusion nationale, la date, le lieu et l'heure de réunion de leurs Assemblées générales. ⑥

Afin de faciliter la compréhension des résolutions soumises aux actionnaires, l'exposé des motifs et leur texte sont rédigés avec un souci de pédagogie et en particulier sont accompagnés d'un résumé pertinent et objectif ⑤. Ces informations doivent permettre aux actionnaires d'éclairer leur décision de vote et d'en préciser les enjeux. Les raisons d'être et les conséquences de toutes les résolutions doivent être clairement explicitées, notamment celles relatives aux nominations, aux renouvellements des mandats des membres du Conseil et aux autorisations d'opérations financières. ④

Plusieurs projets de décisions, même s'ils sont de même nature, ne doivent pas être regroupés dans une même résolution et doivent être soumis séparément au vote de l'Assemblée générale. ④

Il convient que les sociétés rappellent à leurs 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, ainsi que la possibilité de regroupement des actionnaires en vue d'atteindre la part de capital minimum nécessaire à la proposition de résolutions. ④

Il importe d'uniformiser et standardiser les formulaires de vote afin que les quatre modalités de vote (présence physique, vote par correspondance, par procuration, «pouvoirs en blanc») soient présentées de manière non équivoque et explicite, notamment quant aux conséquences de ces pouvoirs. ④

Le Conseil s'implique dans la préparation de l'Assemblée générale. Il débat ainsi des éléments suivants, qui lui sont soumis pour avis ou revue <sup>(14)</sup> :

- la structure et la présentation des résolutions, en vue de s'assurer que ces résolutions sont présentées et motivées de façon claire, comportent les conséquences attendues sur la structure financière de la société ou sur la dilution des droits des actionnaires et, sauf cas spécifique à justifier, ne contiennent pas d'éléments liés ;
- le déroulement de l'Assemblée générale, notamment l'ordre du jour, la structuration des temps, la gestion des questions écrites et orales, les présentations devant être faites, la manière dont les présidents des Comités pourraient intervenir ;
- les réponses aux questions écrites relatives à la stratégie ou à des opérations susceptibles d'un impact significatif sur les fondamentaux économiques et financiers de la société ;
- l'anticipation des questions orales et les réponses correspondantes ;
- la facilitation de la présence et de l'accès des actionnaires à l'Assemblée générale ;
- la mise à disposition des actionnaires des questions écrites, examinées par le Conseil, au moment de leur accueil à l'Assemblée générale.

Le Conseil s'assure qu'au minimum la société met en ligne sur son site Internet la documentation légale relative à l'Assemblée générale dans le respect des délais réglementaires. Le Conseil débat des informations mises en ligne par la société au-delà des exigences légales. <sup>(14)</sup>

## 5.3 Lors de l'Assemblée générale

L'implication des actionnaires dans l'Assemblée générale, notamment en assumant leur responsabilité en matière d'exercice de droit de vote, est importante. Le Conseil recherche les moyens de faciliter cette implication. ④

La loi prévoit que l'Assemblée générale se tienne dans un délai de six mois suivant la clôture de l'exercice ②⑧. Il est cependant recommandé que l'Assemblée générale annuelle se tienne le plus tôt possible après la publication des comptes et de préférence dans un délai maximum de cinq mois suivant la clôture de l'exercice. ④

### 5.3.1 *La participation à l'Assemblée générale*

La présence du maximum d'actionnaires contribue à la richesse du débat aux Assemblées ; le lieu, la date et l'heure de la tenue de l'Assemblée générale sont arrêtés en tenant compte au maximum de cette préoccupation. La tenue d'Assemblées multi-sites, pour les sociétés qui en ont les moyens, constitue une réponse à cette préoccupation, au même titre que l'utilisation de moyens télématiques et électroniques, comme le système de visioconférence. S'agissant de sociétés cotées à Paris dont les Assemblées générales se tiennent à l'étranger, il est souhaitable que les actionnaires disposent de la possibilité d'assister en direct à ces Assemblées par le biais du site Internet de la société. ④

Les sociétés élaborent et diffusent des informations pratiques à leurs actionnaires concernant la participation à l'Assemblée générale. ④

### 5.3.2 *L'information des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale*

Le Conseil facilite le bon déroulement de l'Assemblée générale, en s'assurant plus particulièrement ④ :

- qu'est effectuée une présentation des candidats aux postes de membres du Conseil ;

- qu'est réalisée une présentation résumée, claire et pédagogique, des rapports tels que le rapport de gestion, les rapports sur les comptes, le rapport du Président sur le contrôle interne et le mode de fonctionnement du Conseil (intégrant le rôle des membres du Conseil, la composition du Conseil et son évolution ainsi que les Comités) ;
- qu'est organisée une présentation claire et pédagogique des résolutions, en rappelant leurs motivations, leurs conséquences éventuelles sur la structure financière de la société ou sur la dilution ;
- qu'est faite une présentation de la mise en application des résolutions arrivant à échéance et des résolutions en cours ;
- que, dans le cas où les Présidents de Comités interviendraient aux côtés du Président du Conseil, ces interventions soient conçues de façon à conforter un comportement par essence collégial, étant toutefois remarqué que le Président doit rester l'intermédiaire privilégié dans la relation entre le Conseil et les actionnaires.

Il est souhaitable que soient développés dans le rapport du Conseil à l'Assemblée certains points particulièrement importants <sup>4</sup> :

- l'orientation stratégique à moyen et long terme de la société ;
- la politique d'endettement de la société, y compris les engagements hors bilan ;
- la politique à trois ans de distribution de dividendes de la société (taux de distribution) ;
- la politique environnementale et sociale de l'entreprise.

Afin de faciliter le déroulement de l'Assemblée générale, le Conseil doit synthétiser de façon pertinente les questions écrites et leurs réponses et les regrouper par thèmes. <sup>5</sup>

Au cours de l'Assemblée générale, le bureau, à savoir le Président et deux scrutateurs (les deux membres de l'Assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant cette fonction) <sup>5</sup> :

- certifie la feuille de présence ;
- constate la réunion du quorum requis ;
- veille au bon déroulement de l'Assemblée ;
- contrôle le vote des résolutions ;
- signe le procès-verbal de la séance.

### 5.3.3 *Le droit de vote des actionnaires et son exercice*

Les sociétés ont la possibilité de déroger au principe « une action = une voix ». En particulier, la loi prévoit qu'afin de récompenser la fidélité de leurs actionnaires, un droit de vote double peut être attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire. <sup>28</sup>

Il convient dès lors, afin d'éviter tout abus, que les sociétés motivent leur décision et la communiquent en toute transparence à leurs actionnaires. Afin qu'une complète transparence soit assurée sur les droits de vote double, l'actionnaire est clairement informé <sup>5</sup> :

- avant l'Assemblée générale, par tout moyen, de l'existence de telles clauses dans les statuts de la société ;
- à l'issue de l'Assemblée générale, du poids des droits de vote double dans l'adoption ou le rejet des résolutions.

La loi énonce également que les statuts peuvent limiter le nombre de voix dont chaque actionnaire dispose dans les Assemblées, sous la condition que cette limitation soit imposée à toutes les actions sans distinction de catégorie. <sup>28</sup>

S'agissant des modalités de vote, il convient de favoriser le vote électronique par boîtier et l'utilisation d'un système fiable et rapide assurant à l'actionnaire la plus grande confidentialité. Il importe également de généraliser le vote sécurisé et standardisé par Internet. <sup>4</sup>

## 5.4 Postérieurement à l'Assemblée générale

Il appartient au Conseil de s'assurer de la restitution aux actionnaires de l'Assemblée générale et notamment que soient mis à la disposition des actionnaires sur le site Internet de la société et pour une durée raisonnable les documents suivants <sup>14</sup> :

- dès le lendemain de l'Assemblée : les rapports présentés lors de l'Assemblée, les documents projetés, la vidéo éventuelle (partielle ou totale), le vote des résolutions, les résultats chiffrés ; <sup>14</sup>
- au plus tard une semaine après la tenue de l'Assemblée : la structure et le détail des votes et le texte des résolutions correspondants ; <sup>14</sup>
- dans les quinze jours suivant la tenue de l'Assemblée, un rapport diffusé sur le site Internet de la société et envoyé, sur simple demande, aux détenteurs d'actions nominatives, spécifiant, outre le nombre de votants et le pourcentage des résultats par résolution <sup>14</sup> :
  - 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.
- dès que possible après l'Assemblée : un résumé succinct de son déroulement, avec notamment les réponses aux principales questions ; <sup>14</sup>
- figure également sur le site un historique des trois dernières Assemblées générales (avec pour chacune d'elles l'ensemble des informations précédemment mentionnées). <sup>14</sup>

L'actionnaire qui en fait la demande doit recevoir confirmation de son vote. <sup>5 4</sup>

La traçabilité du vote doit pouvoir être assurée tout au long du processus. <sup>5</sup>

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## **AFEP-MEDEF**

- ① « Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », octobre 2003
- ② « Recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées », janvier 2007

## **AFG**

- ③ « Recommandations sur le gouvernement d'entreprise », 2006
- ④ « Recommandations sur le gouvernement d'entreprise », 2007

## **AMF**

- ⑤ « Pour l'amélioration de l'exercice des droits de vote des actionnaires en France », septembre 2005
- ⑥ « Recommandation AMF relative à la participation des actionnaires aux assemblées générales », avril 2006
- ⑦ Instruction de l'AMF du 28 septembre 2006
- ⑧ Communiqué AMF : « L'AMF précise la date d'application des obligations d'information périodique imposées par la directive transparence », octobre 2006
- ⑨ « Rapport 2006 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne », janvier 2007
- ⑩ « Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence », janvier 2007

## **IFA**

- ⑪ « Charte de déontologie de l'administrateur », 2004
- ⑫ « Vade-mecum de l'administrateur », janvier 2005
- ⑬ « Partager les meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise : les propositions de l'IFA », octobre 2005
- ⑭ « Propositions pour une meilleure relation entre les administrateurs et les actionnaires », novembre 2005
- ⑮ « Les administrateurs salariés : un atout pour la gouvernance des entreprises françaises », IFA février 2006
- ⑯ « Comment favoriser la mixité au sein des Conseils d'administration ? », juin 2006
- ⑰ « L'administrateur indépendant : définitions et grille d'analyse », décembre 2006

- 18 «L'animation d'un réseau d'administrateurs au sein d'un groupe de sociétés», décembre 2006
- 19 «Guide d'entretien entre le candidat administrateur et le Président du Conseil», 2006
- 20 «Les comités de rémunérations et nominations», janvier 2007
- 21 «Le secrétaire du Conseil», 2007
- 22 «Les administrateurs de sociétés cotées et la responsabilité sociétale des entreprises», 2007
- 23 «La diversité au sein des Conseils», 2007
- 24 «Responsabilité et protection de l'administrateur», 2007

## ***Institut Montaigne***

- 25 «Mieux gouverner l'entreprise», Institut Montaigne, mars 2003

## ***Observatoire de la qualité comptable***

(Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières / IFA)

- 26 «Vade-Mecum des administrateurs membres du comité d'audit», 2005

## ***OCDE***

- 27 «Principes de gouvernement de l'entreprise», 2006

## ***LOIS ET DECRETS***

Ensemble des dispositions législatives, réglementaires et européennes en vigueur, dont :

- loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, dite « loi NRE »
- loi n° 2003-706 du 1er août 2003 de sécurité financière, dite « loi LSF »
- loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie, dite « loi Clément-Breton »

Ces trois lois sont intégralement reprises dans le Code de commerce.

- 28 Code de commerce
- 29 Code du travail
- 30 Décret 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales

*Ce document a été rédigé par un groupe de travail  
de l'Institut Français des Administrateurs  
réuni sous la direction de Pierre Bouwryn, Secrétaire général de l'IFA*

*L'IFA remercie tous les participants et contributeurs, parmi lesquels :*

*Marie-Ange Andrieux (Deloitte)  
Annabel Bismuth (OCDE)  
Jean-Marie Pillois (H3C)  
Moez Joudi (IFA)*

*et particulièrement Véronique Bruneau-Bayard (France Proxy).*

*L'IFA remercie également le Professeur Alain Couret, qui a bien voulu faire bénéficier  
ce travail de ses avis.*

*Concours techniques :*

*Clémence Decortiat (réalisation technique – communication)  
Dominique Malergue (assistance générale)*

*Le présent document n'engage pas les organismes  
cités ci-dessus aux côtés de l'IFA.*