



RECOMMANDATIONS SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Texte de Référence – janvier 2026



Sommaire

Préambule	5
I. L'ASSEMBLEE GENERALE	5
A. FACILITER LA PARTICIPATION A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE - BIEN INFORMER LES ACTIONNAIRES	5
1. Délai de tenue de l'assemblée générale annuelle	5
2. Modalités de tenue des assemblées générales	5
3. Une information préalable à l'assemblée	6
4. Des informations accessibles à tous.....	6
5. Des projets de résolution explicités.....	6
6. Une stratégie détaillée	7
7. La présence des administrateurs à l'assemblée.....	8
8. Dialogue avec les actionnaires	8
B. VOTER A L'ASSEMBLEE GENERALE	8
1. Modalités du vote	8
2. Exercice des droits de vote à l'assemblée générale	8
3. Actions à dividende prioritaire et actions sans droit de vote	9
4. Droits de vote doubles, Droits de vote multiples, Actions de préférence (et autres classes d'actions)	9
5. Contrôle des votes – Résultats des votes.....	9
C. VIGILANCE SUR DES RESOLUTIONS PARTICULIERES	10
1. Opérations sur titre.....	10
2. Cessions d'actifs à caractère significatif et/ou stratégique	11
3. Approbation des comptes et qualité de l'information financière et extra-financière	11
4. Commissaires aux comptes et auditeurs de durabilité	12
5. Conventions réglementées.....	12
6. Opposition aux résolutions comportant un vote bloqué	13
II. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE	14
A. PRINCIPES	14
1. Fonctions du conseil.....	14
2. Responsabilité et indépendance	14
3. Séparation des pouvoirs.....	15
4. Politique de succession des dirigeants	15
B. RENFORCER L'INDEPENDANCE ET L'EFFICACITE DU CONSEIL	16
1. La qualification de membre du conseil libre d'intérêts	16



2.	Comités spécialisés.....	17
3.	Rémunération des administrateurs pour leur activité.....	18
4.	Rémunération du président du conseil non exécutif.....	19
5.	Participations croisées et administrateurs réciproques.....	19
6.	Composition du conseil et diversité	19
C.	VEILLER A DES REMUNERATIONS ADAPTEES ET TRANSPARENTES	20
1.	Le rôle du conseil en matière de rémunérations	20
2.	Des rémunérations adaptées.....	20
3.	Transparence – Politique de rémunération et rémunération ex-post.....	21
4.	Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites.....	21
5.	Indemnités de départ.....	23
6.	Retraite sur-complémentaire.....	23
D.	ORGANISER ET RESPONSABILISER LE CONSEIL.....	24
1.	Déontologie et règlement intérieur du conseil	24
2.	Non cumul des mandats	24
3.	Evaluation et transparence du travail du conseil	24
4.	Réunions du conseil.....	25
5.	Moyens mis à la disposition des membres du conseil	25
6.	Formation des membres du conseil	26
7.	Participation des membres du conseil au capital.....	26
8.	Durée du mandat - renouvellement des membres du conseil	26



Préambule

Le contenu de ces recommandations a vocation à s'appliquer aux sociétés dont les actions sont admises à la négociation, soit sur un marché réglementé, soit sur un système multilatéral de négociation, et leurs principes généraux à tous les investissements que les gestionnaires réalisent à l'étranger. Ces recommandations sont assorties d'un principe de proportionnalité.

En effet, l'AFG comprend que les sociétés cotées de petite et moyenne taille sont dans une démarche de progrès pour se conformer progressivement aux Recommandations sur le gouvernement d'entreprise. Parmi les dispositions pour lesquelles une approche proportionnée est envisageable, on peut citer plus particulièrement la séparation des pouvoirs ainsi que pour les sociétés à conseil d'administration restreint, l'existence des comités du conseil (nomination, rémunérations) dont les fonctions pourraient, dans un premier temps, être exercées par des administrateurs libres d'intérêts particulièrement compétents dans le domaine concerné.

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

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

Dès 1997, le code de déontologie de l'AFG a incité ses membres à exercer les droits de vote dans l'intérêt de leurs clients. La portée de ces recommandations s'est trouvée étendue sous la double impulsion apportée par la Loi de Sécurité Financière de 2003 et le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF). La loi impose aux sociétés de gestion d'exercer les droits de vote attachés aux titres détenus par les OPCVM qu'elles gèrent, et demande, lorsque ce droit n'est pas exercé, d'en expliquer les motifs. La règlementation impose aux sociétés de gestion d'élaborer un document intitulé « politique de vote » présentant les conditions dans lesquelles elles entendent exercer les droits de vote attachés aux titres détenus dans les OPCVM gérés, une politique d'engagement décrivant la manière dont elles intègrent leur rôle d'actionnaire dans leur stratégie d'investissement, ainsi qu'un rapport rendant compte des conditions dans lesquelles elles ont mise en œuvre cette politique.

Pour guider les membres de l'association dans cet exercice des droits de vote, le conseil d'administration de l'AFG a également décidé en 1997 la constitution de la Commission gouvernement d'entreprise, présidée jusqu'en 2018 par Jean-Pierre Hellebuyck, en lui assignant notamment pour objectif d'élaborer un code de gouvernement d'entreprise. Ses travaux ont conduit à la publication en 1998 de Recommandations sur le gouvernement d'entreprise, régulièrement actualisées depuis. Le présent document 2026 en est la vingt-quatrième version.

Ces recommandations constituent des critères destinés à guider les actionnaires lors du vote de résolutions, notamment les gestionnaires d'actifs adhérent à l'AFG.

Les grands axes du gouvernement d'entreprise sont bien connus et font l'objet d'un large consensus parmi les multiples codes de gouvernance européens.

L'AFG, particulièrement attachée au maintien d'un lien étroit entre le droit de vote et l'actionnaire final, souhaite que toute réforme du droit des titres au niveau européen préserve ce lien dans le cadre des évolutions à venir. Il est essentiel de veiller au maintien des droits dont disposent les actionnaires en France et le respect du principe d'une action une voix.



I. L'ASSEMBLEE GENERALE

L'assemblée générale est par excellence pour l'actionnaire le lieu de l'exercice de ses droits dans l'entreprise.

L'assemblée générale est souveraine : elle peut décider de révoquer le conseil d'administration ou de surveillance auquel elle délègue un certain nombre de pouvoirs. Elle est par conséquent un élément déterminant du gouvernement d'entreprise.

L'assemblée générale ne saurait toutefois se substituer au conseil pour les initiatives ou décisions qui relèvent de sa compétence définie par la réglementation.

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

L'AFG recommande que cette politique de vote s'inscrive de façon responsable dans une perspective de moyen / long terme.

Les informations dont peuvent disposer les émetteurs, envoyées en amont de l'assemblée générale, notamment en provenance des centralisateurs, ne doivent pas être utilisées pour tenter d'influencer ou de modifier le vote des actionnaires et en particulier des gestionnaires.

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

1. Délai de tenue de l'assemblée générale annuelle

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

2. Modalités de tenue des assemblées générales

L'existence d'une assemblée générale structurée, avec un maximum d'actionnaires à l'assemblée générale contribue à la richesse du débat, il convient de la favoriser.

L'AFG recommande que les émetteurs arrêtent le lieu, la date et l'heure de la tenue de l'assemblée générale en tenant compte au maximum de cette préoccupation, en s'efforçant, dans la mesure du possible, d'éviter le chevauchement avec d'autres assemblées générales d'émetteurs se tenant au même moment.

L'AFG recommande l'utilisation de moyens qui facilitent la tenue des assemblées. Il est souhaitable que les actionnaires disposent de la possibilité d'assister en direct aux assemblées par visioconférence et que celles-ci soient accessibles en différé sur le site internet de l'émetteur pour autant qu'elles aient été enregistrées.

En revanche, hors cas de force majeure ou restrictions réglementaires interdisant la tenue d'assemblée générale physique, l'AFG n'est pas favorable à la tenue d'assemblée générale uniquement sous forme virtuelle et/ou par le biais d'une participation des représentants de la société dans une salle séparée des actionnaires.

L'AFG souhaite la mise en place d'assemblées générales hybrides qui offrent une possibilité d'assister à l'assemblée générale soit en présentiel, soit à distance avec les mêmes droits.



Une assemblée générale hybride devrait permettre aux actionnaires à distance de pouvoir disposer de l'ensemble des droits, dans des conditions similaires à celles des actionnaires présents physiquement comme celui de poser des questions à l'oral ou à l'écrit durant la séance, de révoquer ou proposer des administrateurs ou encore de voter en direct aux résolutions soumises à l'assemblée générale.

3. Une information préalable à l'assemblée

L'AFG souligne qu'il est très important que l'ensemble des documents et informations relatifs à l'assemblée générale soit accessible aux actionnaires dans les délais les plus brefs après la parution de l'avis de réunion. Il est recommandé que tous ces documents soient diffusés sur le site internet de l'émetteur et/ou sur celui de l'Autorité des marchés financiers le plus tôt possible et au moins 35 jours avant l'assemblée.

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

L'AFG recommande la communication par les émetteurs sur leur site internet des informations pratiques concernant la participation à l'assemblée générale, le vote électronique ainsi que du formulaire de vote.

Afin de parfaire l'information donnée par la société à ses actionnaires, l'AFG recommande que la société maintienne en permanence sur son site une version actualisée de ses statuts, les éventuelles chartes des comités, le cas échéant, et du règlement intérieur du conseil.

4. Des informations accessibles à tous

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

5. Des projets de résolution explicités

L'AFG souhaite de façon générale que toute résolution présentée au vote des actionnaires soit accompagnée d'informations leur permettant d'éclairer leur décision de vote et notamment d'en préciser les enjeux.

Une approche pédagogique du contenu des résolutions est souhaitable. Celle-ci peut prendre notamment la forme d'une brochure de convocation détaillée qu'il est souhaitable de communiquer le plus en amont possible de l'assemblée générale.

L'AFG demande que soient clairement explicitées la finalité et les conséquences des résolutions proposées, particulièrement celles qui concernent la nomination et le renouvellement de membres du conseil, la rémunération des dirigeants ainsi que les autorisations concernant des opérations financières.



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

- les raisons qui justifient cette proposition, et notamment les compétences qu'apportera le candidat aux travaux du conseil, et le lien avec la matrice de compétence,
- un curriculum vitae détaillé mentionnant les fonctions et mandats actuels et passés (pour les 5 derniers exercices) du candidat tant en France qu'à l'étranger (en distinguant ceux exercés dans des sociétés du groupe et hors du groupe) ainsi que, le cas échéant, la mention d'éventuels conflits d'intérêts,
- les critères retenus par le conseil d'administration et son comité de sélection pour qualifier le candidat de libre d'intérêts, ou de non-libre d'intérêts (en indiquant notamment d'éventuels liens entre la société où le candidat exerce ses principales fonctions et celle au sein de laquelle il sollicite un poste de membre du conseil).

De plus, en ce qui concerne le cas spécifique de résolutions relatives à la nomination d'administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, il est souhaitable que le dispositif ayant conduit à leur désignation (nombre de tours, nombre de voix obtenues, pourcentage du FCPE au capital, choix du conseil éventuel d'agréer un candidat...) soit communiqué dans l'URD.

L'AFG est favorable à la participation directe et indirecte des salariés au capital de l'entreprise.

Lorsque des conventions réglementées se trouvent peu détaillées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes, l'AFG recommande que des informations complémentaires figurent dans le rapport du conseil. En toute hypothèse il est souhaitable que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées soit accessible aux actionnaires in extenso dans le document d'enregistrement universel (URD) et que, dans le cadre / ou à l'occasion de l'assemblée générale, les actionnaires puissent poser des questions directement aux commissaires aux comptes sur la qualification de la convention et méthodologie retenue.

6. Une stratégie détaillée

L'AFG demande que les dirigeants présentent lors de l'assemblée générale la stratégie de la société, y compris la stratégie climatique et le plan de transition ou leurs évolutions. Les sujets particulièrement importants devront être examinés et approuvés par le conseil d'administration, puis développés dans le rapport du conseil à l'assemblée.

Il s'agit notamment :

- de l'orientation stratégique à moyen et long terme de l'entreprise
- de la politique environnementale et sociale de l'entreprise
- de la politique d'identification et de gestion des risques
- du financement de la stratégie : politique d'endettement, d'augmentation du capital et de distribution.

Il est souhaitable que la distribution soit en ligne avec les besoins d'investissement de l'entreprise et en conséquence son potentiel de croissance à long terme.

L'AFG est hostile à la pratique qui consiste à modifier la structure du bilan de manière substantielle sans en avoir au préalable informé les actionnaires.

Dans cette optique, elle souhaite que la politique d'endettement y compris les engagements hors bilan et la politique de distribution de la société soit présentée aux actionnaires.

7. La présence des administrateurs à l'assemblée

L'assemblée générale est le lieu où le conseil rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses fonctions. La présence des administrateurs ou membres du conseil de surveillance y est donc fortement recommandé, en particulier celle des présidents des comités afin de présenter à l'assemblée générale les principaux travaux effectués durant l'année, et répondre aux éventuelles questions des actionnaires.

8. Dialogue avec les actionnaires

Il est souhaitable que les sociétés cotées favorisent le dialogue actionnarial en organisant des échanges réguliers avec leurs actionnaires en cours d'année. Le dialogue actionnarial devrait rester large et ouvert. Ils doivent répondre favorablement aux demandes de dialogue de la part de ces actionnaires que ce soit avant et après publication des documents liés à l'assemblée générale.

Les sociétés doivent encadrer le dialogue et définir les interlocuteurs en charge de l'engagement selon les thématiques abordées ou suggérés par les investisseurs.

B. VOTER A L'ASSEMBLEE GENERALE

1. Modalités du vote

L'AFG est favorable à la généralisation d'un vote électronique sécurisé et standardisé pour toutes les assemblées générales.

L'AFG invite les émetteurs à offrir à tous leurs actionnaires la possibilité d'un vote électronique à distance (comme Votaccess) contribuant ainsi à diminuer les envois papier.

L'AFG demande que les acteurs veillent au respect de la date limite de réception du vote des actionnaires mentionnée par l'émetteur dans l'avis de convocation afin que les votes des actionnaires soient acceptés à une date proche de l'assemblée générale.

Le vote électronique devrait permettre aux investisseurs de recevoir une confirmation systématique et immédiate de ce que leurs votes ont bien été enregistrés, à travers notamment leurs plateformes de vote électronique.

L'AFG souhaite que le vote des actionnaires puisse rester confidentiel avant la tenue de l'assemblée générale.

2. Exercice des droits de vote à l'assemblée générale

L'AFG recommande aux émetteurs de rappeler aux actionnaires leur capacité d'initiative et les conditions d'exercice de leurs droits en matière de proposition de résolutions et de questions écrites et orales à l'assemblée générale.

En cas de rejet de soumettre une résolution d'actionnaire à l'assemblée générale, le conseil doit exposer aux investisseurs les raisons de sa décision notamment au moment de l'assemblée générale.

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



Dans la mesure où les réponses aux questions écrites peuvent être données sur le site internet de la société, il est souhaitable que cette modalité ne soit pas un frein à ce que ces questions soient évoquées pendant l'assemblée générale à l'oral par des membres du conseil.

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

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

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

4. Droits de vote doubles, Droits de vote multiples, Actions de préférence (et autres classes d'actions)

L'AFG est favorable au principe « une action une voix ».

La pratique des droits de vote doubles et/ou multiples peut conduire à permettre avec une détention minoritaire de titres d'accéder au contrôle d'une société, susceptible d'entraîner des abus provenant de la dichotomie entre le pouvoir actionnarial et le risque économique, conduire à l'enracinement des dirigeants ou s'assimiler à une mesure anti-OPA.

L'AFG souligne le risque que les droits de vote double et/ou multiple soient préjudiciables à la fois au niveau de l'entreprise et sur l'attractivité des investissements.

L'AFG souhaite donc que cette pratique soit abandonnée et invite les sociétés concernées à proposer à leurs actionnaires une modification statutaire pour rétablir le principe « une action une voix ».

L'AFG encourage l'introduction en bourse de sociétés dans un cadre équilibré. Suite à la loi du 13 Juin 2024 ouvrant la possibilité de droits de multiple lors d'introductions, l'AFG attire l'attention sur l'absence pour le marché réglementé de ratio maximal de droits de vote conférés pour une action. Dans le cas où une entreprise s'introduirait sur le marché avec des droits de vote multiple, il est souhaitable que la société justifie de ce choix. L'AFG recommande la mise en place d'un multiple raisonnable de droits de vote multiples (une action= 5 voix), d'une clause de fin (dite « *sunset clause* ») d'une durée maximum de 5 ans, ainsi qu'une clause statutaire neutralisant les droits de vote multiple en cas de résolutions sur des dispositifs anti-OPA.

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

Afin de favoriser la détention longue d'actions, l'AFG est favorable à la pratique des dividendes majorés, sous réserve d'un traitement identique des actionnaires de long terme, qu'ils soient au porteur ou au nominatif.

5. Contrôle des votes – Résultats des votes

L'AFG recommande que les émetteurs mettent en place un dispositif d'information détaillé et fiable sur le comptage des votes par résolution.

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

L'AFG demande que tout vote reçu dans les délais légaux, tels que mentionnés dans l'avis de convocation, soit comptabilisé et ne puisse pas faire l'objet d'un rejet.



Il est de la responsabilité des sociétés de veiller au bon fonctionnement du bureau de l'assemblée générale conformément aux préconisations de l'AMF.

L'AFG recommande, pour les résolutions ayant rencontré une opposition significative dans les votes exprimés (au-delà de 20% d'opposition de la part des actionnaires minoritaires) que celles-ci fassent l'objet d'une attention particulière par la société. En cas de résolution contestée, il est souhaitable que le sujet fasse l'objet de travaux au sein conseil, et que celui-ci cherche à comprendre les raisons de cette opposition, par exemple en dialoguant avec les actionnaires. Par ailleurs, le conseil porte à la connaissance des actionnaires, a minima avant l'assemblée générale suivante, les éventuelles évolutions envisagées afin de tenir compte du vote des actionnaires.

La publication lors de l'assemblée générale, ainsi que sur le site internet des émetteurs des résultats des votes doit spécifier :

- le nombre de bulletins de vote écartés le cas échéant par le président et le nombre de voix correspondant,
- le nombre de voix pris en compte,
- le nombre de voix des actionnaires physiquement présents et représentés,
- le nombre de pouvoirs en blanc donnés au président,
- le nombre de vote pour, abstention et contre sur chaque résolution.

C. VIGILANCE SUR DES RESOLUTIONS PARTICULIERES

1. Opérations sur titre

L'AFG rappelle son attachement au principe de neutralité du conseil d'administration en période d'offre publique.

S'agissant des résolutions concernées par l'application du principe de neutralité (autorisations financières...), l'AFG demande qu'il y soit clairement mentionné que l'autorisation conférée ne peut être utilisée en période d'offre publique.

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

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

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

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

L'AFG n'est pas favorable à une utilisation de moyens de défense anti-OPA sans validation préalable par l'assemblée générale, notamment par le biais de dispositif de protection au sein de filiales.

L'AFG souhaite que les résolutions proposées n'intègrent pas de dispositions ambiguës. L'AFG demande notamment que les résolutions relatives au rachat d'actions ainsi que celles concernant les augmentations de capital mentionnent explicitement leur non-application en période d'offre publique.



L'AFG est favorable à une modification des dispositions légales afin que les assemblées générales extraordinaires décident de l'émission de bons de souscription d'actions ne soient plus soumises aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, mais aux conditions habituelles applicables aux assemblées générales extraordinaires.

b) **Augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (DPS)**

Il est souhaitable que les émetteurs fournissent ex ante des éléments justificatifs sur la raison d'être des résolutions d'autorisations d'augmentations de capital ainsi que le niveau de décote possible proposé. De même, il est nécessaire que les actionnaires disposent ex post d'une transparence sur les montants des autorisations utilisés et, le cas échéant, les montants restants.

- **Augmentation de capital avec DPS**

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

- **Augmentation de capital sans DPS**

L'AFG recommande que les autorisations d'augmentation de capital, sans droit préférentiel de souscription et sans délai de priorité obligatoire, potentiellement cumulées, soient limitées à 10% du capital.

- Les autorisations d'augmentation de capital, potentiellement cumulées, sans droit préférentiel de souscription avec délai de priorité obligatoire d'un minimum de 5 jours, ne devraient pas excéder 20% du capital sauf à ce qu'un pourcentage plus élevé puisse être justifié par des circonstances particulières formellement expliquées.
- L'AFG n'est pas favorable aux augmentations de capital par placement privé, sauf justification de situations particulières formellement expliquées par la société émettrice (par exemple : augmentations de capital par placement privé limitées à des obligations convertibles).

L'AFG demande que les résolutions relatives aux autorisations d'augmentation de capital sans DPS mentionnent explicitement que leur utilisation en période d'offre publique est exclue.

2. **Cessions d'actifs à caractère significatif et/ou stratégique**

L'AFG recommande que les acquisitions ou cessions d'actifs ayant un caractère significatif et/ou stratégique soient soumises préalablement au vote des actionnaires.

L'AFG n'est pas favorable aux modifications statutaires prévoyant des délégations de compétence au conseil concernant des opérations de fusions par absorption, scissions, ou apports partiels d'actifs.

3. **Approbation des comptes et qualité de l'information financière et extra-financière**

Afin de permettre aux actionnaires de se prononcer sur l'approbation des comptes en connaissance de cause, les comptes annuels doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société.

Le conseil doit établir des procédures formelles pour assurer un audit externe efficace et indépendant des états financiers et extra-financiers de la société.



Le conseil d'administration doit s'assurer que la société a mis en place des procédures et des systèmes robustes pour collecter les données et documenter les informations. Il doit y avoir une bonne coordination des différentes fonctions et comités impliquées dans le reporting.

Le conseil doit chercher à comprendre, entre autres, les seuils de matérialité utilisés par les auditeurs, et comment l'évaluation de double matérialité a été réalisé en incluant un processus de détermination des éléments jugés comme non matériels.

La publication du rapport de l'auditeur externe doit être effectuée en toute hypothèse avant l'assemblée générale annuelle. Il est indispensable que toute réserve sur une partie des comptes, constatation particulière, opinion modifiée ou non-certification, soit connue des actionnaires avant l'assemblée générale et s'accompagne de la publication d'une information complète et précise des éléments ayant conduit les commissaires aux comptes et auditeurs de durabilité à les formuler.

4. Commissaires aux comptes et auditeurs de durabilité

Le conseil d'administration doit s'assurer de la mise en place d'un processus rigoureux pour sélectionner les commissaires aux comptes et auditeurs de durabilité, et avec l'utilisation d'appel d'offre le cas échéant, pour assurer un changement régulier des auditeurs permettant de s'assurer de leur indépendance.

La société doit être transparente sur les montants des honoraires distribués, en séparant les missions d'audits financiers, audits de durabilité et honoraires de conseil. Dans le cas de mission de conseil, la rémunération de ces services doit être limitée et ne pas remettre pas en cause l'indépendance de l'auditeur.

L'auditeur de durabilité doit divulguer la portée de l'engagement d'assurance, les critères utilisés, ainsi que le niveau d'analyse et de test qui a été effectué. Il doit porter une attention particulière aux éléments considérés comme non matériels par l'entreprise. En cas d'opinion qualifiée, une transparence sur les éléments qui ont amenés l'auditeur à cette conclusion.

5. Conventions réglementées

Le conseil d'administration devrait élaborer et rendre publique dans le document d'enregistrement universel, sur recommandation du comité d'audit en lien avec les commissaires aux comptes, son approche en matière d'approbation des conventions réglementées et de qualification des conventions réglementées et conventions courantes.

En toute hypothèse il doit être prévu qu'un administrateur personne physique ou morale, en situation de conflit d'intérêts sur une convention réglementée ne puisse prendre part ni aux délibérations, ni au vote. Le conseil d'administration doit suivre un processus formalisé pour évaluer l'alignement de la convention avec les intérêts de la société et le divulguer.

Le conseil d'administration doit suivre un processus formalisé pour évaluer l'alignement de la convention réglementée avec les intérêts de la société et le divulguer.

Le conseil d'administration devrait nommer un expert indépendant lorsque la conclusion d'une convention réglementée est susceptible d'avoir un impact très significatif sur le bilan ou les résultats de la société et/ou du groupe. Cette expertise indépendante demandée par le conseil d'administration doit être mentionnée dans le rapport spécial des commissaires aux comptes et devrait être publique.

Le rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées devrait contenir notamment une description complète des services fournis ; les modalités de calcul des conditions financières et leurs conditions d'ajustement dans le temps.



En cas de rejet d'une résolution sur les conventions réglementées, le conseil doit communiquer sur les conséquences de ce vote, notamment en termes de modification de ces conventions.

6. Opposition aux résolutions comportant un vote bloqué

L'AFG est hostile au regroupement dans une même résolution de plusieurs décisions, fussent-elles de même nature, qui contraignent l'actionnaire à accepter ou à refuser en bloc l'ensemble de ces décisions.

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

Les conventions réglementées les plus importantes doivent faire l'objet si possible, dans un souci de meilleure lisibilité, de résolutions séparées, surtout lorsqu'il s'agit de conventions concernant les mandataires sociaux dirigeants et les holdings familiales.



II. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE

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

Dans un souci d'indépendance, le gestionnaire de portefeuille et ses salariés ne devront pas être administrateur ou membre du conseil de surveillance d'une société cotée dont les titres figurent à l'actif des fonds qu'il gère.

Les administrateurs doivent naturellement inscrire leur action dans le respect de règles déontologiques. Ils doivent en outre se préoccuper de la diffusion au sein de la société de principes déontologiques applicables à ses dirigeants et salariés.

A. PRINCIPES

1. Fonctions du conseil

Le conseil doit être animé par un réel *affectio societatis*. Il comprend et insuffle la culture de l'entreprise, et veille à ce que la direction s'en imprègne et agisse en cohérence.

L'AFG considère que, dans la mesure où le conseil est responsable devant l'ensemble des actionnaires, il doit agir dans l'intérêt social de l'entreprise et pour le compte de tous les actionnaires, y compris les minoritaires, et rester indépendant en période d'offre publique.

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

Dans le prolongement des missions conférées par la loi au conseil, l'AFG souhaite que celui-ci supervise la mise en place et la révision régulière d'une politique de gestion des risques efficace, incluant notamment les risques stratégiques, financiers, opérationnels et extra financiers : humains, environnementaux, de réputation...

Le conseil devra s'impliquer dans la hiérarchisation des risques telle que communiquée aux investisseurs.

2. Responsabilité et indépendance

La responsabilité du conseil à l'égard de tous les actionnaires a pour corollaire le principe de son indépendance de jugement et son devoir de contrôle vis à vis de la direction de l'entreprise. Chaque administrateur, même non libre d'intérêts, doit former uniquement son jugement selon l'intérêt social de la société, et se comporter en toute indépendance.

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

Le conseil d'administration ou de surveillance doit veiller à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires et au public. S'agissant de l'URD, le conseil doit notamment s'assurer qu'il permet aux actionnaires, qui ont mis en risque leur capital, d'accomplir leurs responsabilités et devoirs de propriétaire et d'évaluer la direction de la société, son conseil et sa stratégie.



3. Séparation des pouvoirs

L'AFG est favorable au principe de la séparation des pouvoirs exécutifs et de contrôle sous forme d'une dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général ou d'une structure à conseil de surveillance et directoire. Il est souhaitable que les fonctions dévolues respectivement au président du conseil et au directeur général soient rappelées dans les documents relatifs aux assemblées générales. La stabilisation d'un pourcentage significatif de l'actionnariat étant essentielle pour le développement d'une stratégie efficace de long terme, le président non exécutif doit s'attacher à la promouvoir.

Les sociétés qui n'auraient pas opté pour une séparation des pouvoirs devront fournir à leurs actionnaires une information sur les raisons de cette non-dissociation des fonctions. Il est recommandé que dans ces sociétés, dirigées par un président directeur général, ou un ancien président directeur général, soit désigné un administrateur référent libre d'intérêts. Les statuts de la société devront ainsi prévoir cette éventualité et des dispositions instituant un cadre spécifique aux convocations du conseil.

Le rôle de l'administrateur référent devra être formalisé dans les statuts ou dans le règlement intérieur du conseil et inclure différentes missions dont celle de:

- surveiller et gérer les situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du conseil. Il s'agira notamment d'exercer une action préventive de sensibilisation des intéressés sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. L'AFG considère qu'il y a avantage à déclarer ceux-ci a priori plutôt qu'a posteriori,
- établir, avec le président, l'ordre du jour des réunions du conseil, en ajoutant si besoin est des points supplémentaires,
- convoquer à titre exceptionnel le conseil, en cas de besoin,
- veiller au respect de la gouvernance, au sein du conseil et des comités spécialisés (organisation des travaux, tenue d'éventuelles réunions du conseil d'administration hors la présence des exécutifs (dit executive sessions...), veiller à une évaluation du conseil, rendre compte de son action aux investisseurs,
- participer à la revue des plans de succession des dirigeants.

4. Politique de succession des dirigeants

Le conseil d'administration doit veiller à l'existence, la définition, la revue régulière, et la mise à jour d'un plan de succession des équipes dirigeantes afin que se trouve assurée la continuité et performance de la direction, dans l'intérêt social de l'entreprise.

Ce rôle implique notamment l'établissement de différents scénarios s'adaptant à des situations de vacances imprévues ou préparées, des rencontres régulières avec les principaux cadres dirigeants de la société en vue d'identifier, dans la mesure du possible, les talents internes et externes, en lien avec les priorités stratégiques et enjeux futurs de la société afin de préparer un plan de succession adéquat.

Encourager les émetteurs à prévoir l'éventualité d'une succession n'implique en aucune manière de dévoiler un quelconque nom.

Le rôle en la matière du conseil, du comité concerné et du directeur général devrait être clairement défini dans le règlement intérieur de la société.

Il est souhaitable que la société organise la communication avec les investisseurs au sujet des plans de succession, par exemple en désignant un interlocuteur pour ces échanges.



Il est attendu que soit communiqué dans le document d'enregistrement universel (tout en respectant des obligations de confidentialité) :

- Annuellement des informations sur les activités du conseil d'administration et/ou du comité concerné en matière de plan de succession, notamment la revue du plan concernant les principaux dirigeants ;
- Lors de la mise en œuvre d'un plan de succession, en particulier s'agissant d'un dirigeant mandataire social, le processus, les organes de gouvernance impliqués, le calendrier suivi, les compétences clés identifiées et leur cohérence avec le profil sélectionné par le Conseil.

B. RENFORCER L'INDEPENDANCE ET L'EFFICACITE DU CONSEIL

La composition des conseils d'administration et de surveillance doit respecter un équilibre dans la répartition des pouvoirs et les compétences.

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

L'AFG recommande que les conseils des sociétés du SBF120 intègrent au moins :

- 50% de membres libres d'intérêts dans les sociétés non contrôlées,
- 33% de membres libres d'intérêts dans les sociétés contrôlées.

Pour le calcul des seuils il est entendu que les représentants au conseil des salariés et salariés actionnaires ne se trouvent pas comptabilisés.

S'agissant de sociétés de taille moins importante, leurs conseils doivent au minimum en toute hypothèse comporter un tiers de membres libres d'intérêts.

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

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

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



2. Comités spécialisés

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

Le conseil doit fournir aux actionnaires toutes précisions utiles concernant ces comités, la fréquence de leurs réunions et rendre compte de leur activité. La société doit expliquer la façon dont les comités du conseil interviennent en matière de durabilité, en particulier la coordination entre comité RSE et comité d'audit.

En cas de mise en place de comités ad-hoc pour répondre à des besoins spécifiques pendant un temps limité, il est souhaitable que soit communiqué l'objectif poursuivi.

Les termes de référence relatifs au fonctionnement des comités et à leurs attributions doivent être rendus publics.

La consultation écrite des administrateurs, qui ne permet pas d'échanges en direct au sein du conseil, doit rester limitée et n'intervenir que sur des sujets précisément délimités.

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

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

a) Comité d'audit/risques

Il est recommandé que le président du comité d'audit/risques, ainsi qu'au minimum une majorité des membres du comité soient libres d'intérêts. Ce comité ne doit inclure aucun-membre de la direction générale.

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

- contrôle de l'information comptable, financière, et extra-financière,
- analyse des risques (cartographie, procédures...), notamment risques de cybersécurité, risques extra-financiers, risques relatifs aux actifs immatériels (marques, réputation...) et aux brevets,
- supervision du contrôle interne et des modalités organisationnelles de gestion de crise, suivi conventions réglementées,
- suivi du contrôle légal des comptes, examen des travaux de l'audit externe, sélection des auditeurs externes (il est souhaitable que les actionnaires soient informés par le conseil des modalités de leur désignation), vérification de leur indépendance (eu égard notamment à l'éventualité de l'accomplissement par ceux-ci d'autres prestations) et de la bonne application des principes de rotation résultant des textes européens.
- Suivi de la stratégie d'allocation du capital

L'AFG recommande une communication régulière entre le comité d'audit/risques, le conseil et les personnes en charge des risques et de l'audit interne dans l'entreprise.

L'AFG recommande que les membres indépendants du comité d'audit/risques rencontrent les auditeurs externes sans la présence des représentants de la société au moins une fois par an.



L'AFG recommande une communication régulière entre le comité d'audit/risques, le conseil et les personnes en charge des risques et de l'audit interne dans l'entreprise.

L'AFG recommande que les membres indépendants du comité d'audit/risques rencontrent les auditeurs externes sans la présence des représentants de la société au moins une fois par an.

b) Comité de nomination

Le Comité de nomination devrait être composé d'au moins trois membres du conseil d'administration ou de surveillance avec une majorité de libres d'intérêts.

Le comité de nomination est chargé principalement de faire des propositions en vue de la recherche et de la nomination des membres du conseil et des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que dans le cadre du plan de succession.

Il participe systématiquement, dès la prise de fonction d'un nouveau dirigeant mandataire social, à la planification et à l'organisation de sa succession, qu'il s'agisse d'une fin de mandat prévue ou que celle-ci résulte d'un empêchement brutal d'exercer les fonctions. Le dispositif ainsi conçu devra faire l'objet d'un examen annuel par le conseil.

Le comité de nomination participe à l'intégration au conseil des nouveaux administrateurs. Il peut aussi contribuer à l'évaluation du fonctionnement du conseil.

Le comité de nomination doit disposer d'une matrice de compétence reprenant les principales compétences et expériences jugées nécessaires par l'entreprise, incluant l'explicitation du processus d'établissement de la matrice de compétence, et devant être portée à la connaissance des investisseurs.

L'AFG recommande aux émetteurs de veiller à accroître régulièrement la proportion de femmes en fixant des objectifs au sein des instances dirigeantes, en précisant la définition retenue ainsi qu'à fixer des objectifs pour les fonctions d'encadrements supérieurs. Les sociétés peuvent ainsi contribuer à une meilleure gestion de leurs ressources humaines et à une meilleure représentativité des femmes dans les instances décisionnaires.

c) Comité des rémunérations

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

Le comité des rémunérations a la charge de préparer pour le conseil d'administration le dispositif de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Pour ce faire il prend connaissance auprès de la direction générale de la politique de rémunération du comité exécutif. Il rencontre également les responsables des ressources humaines afin que lui soit exposée la politique salariale du groupe.

Le comité des rémunérations analyse a priori et a posteriori la pertinence des critères mis en place en matière de rémunération.

3. Rémunération des administrateurs pour leur activité

Il est souhaitable que les membres du conseil soient rémunérés pour le travail qu'ils effectuent. Le montant et l'évolution de cette rémunération doit être cohérents avec les standards et les pratiques en cours dans le pays et le secteur d'activité, et être proportionnés à la capacité de l'entreprise.

La répartition entre membres du conseil doit prendre en compte l'importance des missions effectuées par chacun, et intégrer notamment son assiduité aux réunions du conseil et, le cas



échéant, à celles des comités spécialisés. Cette répartition ainsi que son évolution devront être détaillées dans l'URD.

Les administrateurs ne devraient pas toucher des rémunérations de type prestations de service ou rémunération au sein de filiales, quel que soit leurs montants, afin de ne pas être en situation de conflit d'intérêts.

4. Rémunération du président du conseil non exécutif

La rémunération du président du conseil non exécutif doit faire l'objet d'une attention particulière. En toute hypothèse il est souhaitable que des informations précises portant sur l'exercice écoulé et les deux exercices antérieurs soient communiquées aux actionnaires.

Le conseil (d'administration ou de surveillance) valide la rémunération du président du conseil non exécutif relative aux missions dont il aurait été chargé. Il porte ces rémunérations à la connaissance des actionnaires en particulier quant à la nature des missions concernées, et sa rémunération doit être revue régulièrement en fonction de ses responsabilités.

La rémunération du président du conseil non exécutif ne doit pas le mettre en position de conflits d'intérêts. L'AFG n'est pas favorable au versement d'une part variable au président du conseil non exécutif, ni au maintien des plans long terme qui devraient à minima être proratisés.

5. Participations croisées et administrateurs réciproques

Par principe, l'AFG n'est pas favorable à l'existence d'administrateurs et mandataires sociaux dirigeants réciproques ainsi qu'aux participations croisées, sauf si celles-ci résultent d'une alliance stratégique se situant dans un projet économique commun déclaré. En dehors de ce cas, cette pratique constitue un obstacle à la transparence et à l'indépendance de décision de la société.

Les administrateurs réciproques et les membres du conseil issus des participations croisées ne doivent pas siéger dans des comités spécialisés.

6. Composition du conseil et diversité

L'AFG recommande la diversité dans la composition des conseils (formations, nationalités, équilibre femme-homme...). Cette diversité est en effet indispensable pour assurer le bon fonctionnement et l'efficacité des conseils qui bénéficient ainsi d'expertises variées et complémentaires.

Pour ce faire, la société doit définir le bon équilibre des expertises et compétences correspondant à sa stratégie et à ses enjeux à long terme et en assurer la communication auprès de ses actionnaires.

L'AFG est favorable à la présence d'administrateurs représentant les salariés et/ou représentants des administrateurs salariés actionnaires au conseil et, le cas échéant, aux comités spécialisés afin d'impliquer les salariés dans la stratégie globale de l'entreprise, tout en respectant ses obligations de confidentialité.

Il est souhaitable que la composition du conseil d'administration soit accessible aux actionnaires à tout moment. Toute modification de la taille du conseil, résultant notamment du non-renouvellement d'administrateurs ou de leur démission, doit être portée à la connaissance des actionnaires dès leur survenance.



C. VEILLER A DES REMUNERATIONS ADAPTEES ET TRANSPARENTES

1. Le rôle du conseil en matière de rémunérations

L'AFG insiste sur la responsabilité du conseil (d'administration ou de surveillance) dans le processus d'élaboration et de décision de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux dans le respect des principes de déontologie.

Il doit ainsi discuter au moins une fois par an de la politique de rémunération de l'entreprise et exercer dans toute la mesure du possible une fonction de supervision.

Le conseil doit veiller à la cohérence du niveau et de l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, prenant notamment en compte la politique sociale, la conjoncture et la concurrence.

Le comité des rémunérations exerce un rôle fondamental qui lui impose de ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêt.

2. Des rémunérations adaptées

a) Un alignement avec l'intérêt social de l'entreprise et de ses actionnaires

L'AFG considère que les intérêts des dirigeants doivent être en ligne avec ceux des actionnaires. La politique de rémunération doit respecter un juste équilibre s'harmonisant avec les nécessités de motivation des salariés. L'AFG est favorable à la promotion de plans à destination des salariés afin d'élargir le partage des performances de l'entreprise à l'ensemble des salariés.

Cette politique doit intégrer des critères financiers et extra-financiers. Elle doit en conséquence s'inscrire dans une perspective de moyen/long terme.

L'AFG rappelle l'importance d'une politique de rémunération transparente et maîtrisée dont l'absence porterait atteinte à l'image et à la réputation de l'entreprise. Des dérives en ce domaine sont de nature à être préjudiciables aux intérêts des actionnaires, mais également à ceux des dirigeants et de l'entreprise. La rémunération des dirigeants doit être respectueuse de la cohésion sociale et contribuer à promouvoir l'*affectio societatis*.

La politique de rémunération ne devrait en principe être modifiée qu'à intervalle de temps relativement long—Une modification chaque année de paramètres importants des éléments de la rémunération n'est pas souhaitable.

Il convient d'éviter l'effet de surenchère qui résulterait d'un recours exclusif à la comparaison des rémunérations entre émetteurs. En cas de référence à un groupe de comparaison, une bonne pratique de la société est de communiquer les caractéristiques du panel de sociétés comparables retenu avec par exemple sa composition, sa justification et son utilisation, notamment au regard de ses contraintes en termes de compétitivité

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

b) Une prise de risque

L'AFG préconise que les dirigeants mandataires sociaux et les membres du comité exécutif détiennent en risque, sans aucun mécanisme de couverture, un montant significatif d'actions de la société et que l'information sur cette détention soit fournie aux actionnaires.

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

3. Transparence – Politique de rémunération et rémunération ex-post

Le conseil (d'administration ou de surveillance), qui décide de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, est responsable de la publicité et de la transparence de la politique de rémunération de ces derniers.

Il doit communiquer aux actionnaires, s'agissant des personnes exerçant la fonction de dirigeant mandataire social, la philosophie et le raisonnement qui ont présidé à l'établissement de cette politique de rémunération, notamment le lien existant entre rémunération, performance et objectifs de performance.

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

La politique de rémunération ne devrait pas prévoir la possibilité d'une rémunération exceptionnelle notamment sous forme d'un bonus de rétention. A défaut, son montant doit être individualisé, avec un montant maximum, et lié à des critères de performance sur plusieurs années et que les circonstances et les motifs conduisant au versement de celle-ci soient précisés et justifiés ex post (exemple : *golden hellos...*).

La part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux devrait indiquer clairement les critères sur lesquels elle est établie, comment ils ont été appliqués au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints.

L'AFG souhaite que soient indiquées les proportions dans lesquelles s'applique chaque critère, leur plafond, ainsi que leur variation (année n, n-1, n-2). Les variations des différents éléments de rémunération doivent être justifiées.

Une appréciation ex post de la réalisation de ces critères doit être communiquée avec le détail du niveau d'atteinte de chaque critère.

L'AFG n'est pas favorable à l'utilisation de conditions de performance alternatives sur les critères applicables à la rémunération variable.

En cas d'utilisation exceptionnelle du pouvoir discrétionnaire du conseil dans l'appréciation des conditions de performance, l'AFG souhaite que les circonstances et les motifs conduisant à ces décisions soient précisées et justifiées. Les conséquences de l'utilisation du pouvoir discrétionnaire sur le taux de réalisation de chaque critère doivent être communiquées aux actionnaires, qu'il s'agisse du cas d'une hausse ou d'une baisse de l'exigence du critère.

L'AFG souhaite que les tableaux récapitulant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice offrent une comparaison avec celle des deux exercices précédents.

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

L'AFG est favorable à l'attribution d'options et d'actions gratuites dès lors que leurs plans d'attribution sont bien conçus, qu'ils favorisent ainsi l'association des bénéficiaires (dirigeants et salariés) au développement de l'entreprise et permettent l'éclosion d'une véritable culture d'entreprise avec l'indispensable affectio societatis.



L'AFG préconise l'annulation des options et des actions gratuites en cas de départ de l'entreprise ainsi que l'absence de possibilité de modification a posteriori des conditions initiales d'attribution des options et actions gratuites.

a) Actions gratuites

L'AFG préconise que la société fournisse à ses actionnaires, dans son URD, des données précises concernant l'ensemble des conditions de performance des plans d'actions gratuites en cours.

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

Il est souhaitable que l'octroi d'actions gratuites soit lié dans leur intégralité à la réalisation de conditions de performance sur une longue durée (au moins 3 ans, de préférence 5 ans).

Les résolutions destinées à autoriser l'attribution d'actions gratuites à des salariés et/ou mandataires sociaux doivent intégrer des critères de performance explicites sur la base desquels seront attribuées lesdites actions, afin que l'actionnaire, puisse apprécier leur caractère approprié en conséquence. Les critères de performance ne doivent pas permettre la rémunération de la sous-performance.

Ces critères pourront être mentionnés dans la résolution ou dans les documents mis à disposition des actionnaires en vue de l'assemblée générale.

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

b) Dispositions communes aux options et actions gratuites

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

L'AFG souhaite que soit mentionné dans l'URD de la société, tant pour les plans passés que pour les plans à venir, le nombre total de bénéficiaires de « stock-options » et d'actions gratuites en distinguant les salariés des dirigeants mandataires sociaux.

L'AFG n'est pas favorable à l'utilisation d'action de préférence dans les plans d'options et actions gratuites.

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

Le règlement des plans d'options ou d'actions gratuites devrait prévoir, en cas de rejet de la rémunération ex-post par l'assemblée générale, la perte des plans distribués lors du précédent exercice.

c) Délégation de gestion par les dirigeants mandataires sociaux

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

d) Plans à effets similaires

L'AFG considère que les principes évoqués ci-dessus s'appliquent aussi aux plans à effets similaires tels que les phantom shares. Les sociétés doivent, en toute hypothèse, fournir à leurs actionnaires des informations précises sur les phantom shares et équivalents, ceux-ci devant faire partie intégrante de la politique de rémunération et du rapport sur les rémunérations.

5. Indemnités de départ

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

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

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

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

Il est souhaitable que le versement d'une indemnité de non-concurrence se limite au cas où l'intéressé prend des fonctions extérieures au groupe, et reste une décision du conseil quant à son activation.

Les avantages ou indemnités contractuels de départ de toute nature doivent être publiés dans le tableau récapitulatif de rémunération intégré dans l'URD.

6. Retraite sur-complémentaire

Dans le cadre de régimes à prestations définies, étant entendu que la condition de présence du bénéficiaire au sein de l'entreprise n'est plus requise par la réglementation, les résolutions relatives aux retraites surcomplémentaires, devront faire mention du respect des principes suivants :

- Droits acquis après 3 ans a minima de cotisations dans l'entreprise
- Mise en place de conditions de performance transparentes
- Stricte progressivité : taux maximum d'augmentation des droits potentiels limité à 3% de la rémunération du bénéficiaire chaque année
- Fixation d'une période de référence sur plusieurs années

En cas de mise en place d'un nouveau régime de retraite surcomplémentaire, l'opportunité de mettre en place un régime à cotisations définies devrait être étudiée par l'entreprise.



D. ORGANISER ET RESPONSABILISER LE CONSEIL

1. Déontologie et règlement intérieur du conseil

L'AFG demande l'élaboration d'un règlement intérieur du conseil. Il est souhaitable que celui-ci soit accessible en tout ou partie aux actionnaires.

Ce document doit faire notamment mention des principes d'organisation, notamment en matière de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, ainsi que des principes déontologiques auxquels ses membres devront se conformer (confidentialité requise, temps devant être consacré à l'accomplissement de sa mission par l'administrateur ...).

Le règlement intérieur peut en outre requérir l'accord préalable du conseil pour toute opération significative ou se situant hors de la stratégie annoncée (opérations de croissance externe, de restructuration interne ...) et, de manière générale, indiquer les cas dans lesquels l'accord préalable du conseil est demandé.

Le conseil doit gérer les possibles conflits d'intérêt entre ses membres.

Un administrateur en situation de conflits d'intérêts potentiel sur un sujet à l'ordre du jour du conseil doit en avertir le conseil et ne prendre part, ni aux délibérations, ni au vote.

2. Non cumul des mandats

Les administrateurs et les membres du conseil de surveillance doivent pouvoir se consacrer pleinement à leur fonction.

L'AFG recommande dans cette logique que :

- les mandataires sociaux dirigeants et le président non exécutif n'exercent pas plus de 2 autres mandats à l'extérieur de leur groupe ;
- Les personnes n'ayant pas de fonctions exécutives exercent un maximum de 5 mandats.

Par mandat il convient d'entendre ici le fait d'exercer un mandat d'administrateur, de membre du conseil de surveillance ou de représentant permanent dans des sociétés cotées, en France ou à l'étranger, et ce quelle que soit la forme juridique de la société. En outre la présidence d'un comité d'audit doit être comptabilisée comme un mandat d'administrateur supplémentaire.

Il est recommandé aux administrateurs qui envisagent d'accepter un autre mandat d'en faire préalablement mention au conseil. Dans cette même hypothèse les dirigeants mandataires sociaux devraient, quant à eux, demander au conseil son aval.

3. Evaluation et transparence du travail du conseil

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

L'AFG préconise l'évaluation annuelle formalisée par le conseil de son propre travail qu'il s'agisse d'une auto-évaluation ou d'une évaluation externe. Une évaluation externe pourrait ainsi être effectuée au moins tous les trois ans par un prestataire indépendant de la société.

Le conseil doit s'interroger sur sa composition, son organisation et son fonctionnement (pertinence des sujets mis à l'ordre du jour, temps consacré, qualité des documents transmis, efficience des comités...), ainsi que l'apport de chaque administrateur au conseil. Il informe les actionnaires de ces évaluations et des dispositions prises en conséquence.



L'AFG recommande que soit communiqué aux actionnaires dans le rapport du conseil, le nombre des réunions du conseil, des éléments d'appréciation sur l'assiduité de ses membres, son mode d'organisation, fonctionnement, ainsi que, pour chaque administrateur (actuel ou présenté au vote des actionnaires), un curriculum vitae détaillé faisant ressortir ses expériences en lien avec ses compétences, la liste des fonctions et mandats de ceux-ci, ainsi que toute autre information utile.

Ce rapport doit comprendre en outre des éléments détaillés sur les travaux et conclusions des différents comités.

4. Réunions du conseil

L'AFG recommande que le conseil se réunisse régulièrement pour permettre un niveau d'information des membres du conseil d'administration suffisant et un travail efficace.

Des réunions régulières du conseil d'administration hors la présence des exécutifs doivent permettre de multiplier les échanges en son sein, qui peuvent notamment prendre la forme d'un temps réservé à l'occasion de chaque conseil.

La consultation écrite des administrateurs, qui ne permet pas d'échanges en direct au sein du conseil, doit rester limitée et n'intervenir que sur des sujets précisément délimités.

L'AFG recommande que figurent dans l'URD le nombre de réunions du conseil et des comités, avec pour chaque réunion l'assiduité individuelle précisant s'il s'agit d'une présence physique ou par visioconférence.

La présence de censeurs au conseil doit rester exceptionnelle, et faire l'objet de justifications précises à l'égard des actionnaires préalablement à l'assemblée générale.

5. Moyens mis à la disposition des membres du conseil

Le président du conseil devra fournir à chaque membre du conseil toute information utile à l'exercice de son mandat.

Devront ainsi notamment faire l'objet d'une diffusion aux membres du conseil (d'administration/ de surveillance), les études commandées par le management (études de marché, analyses stratégiques, de rémunérations...) ou leurs principales conclusions.

Il est nécessaire que la cartographie des risques (incluant l'ensemble des risques identifiés par l'entreprise, notamment les cyber-risques et risques extra-financiers) soit transmise aux membres du conseil, ainsi que les modalités organisationnelles de gestion de crise.

Ces documents devront être accessibles aux administrateurs suffisamment en amont des réunions du conseil (en tendant à un délai de mise à disposition raisonnable, par exemple ne pas dépassant pas 3 jours avant la réunion, hors thématique mise à l'ordre du jour en urgence, ou réunion exceptionnelle) afin que leurs décisions soient largement documentées et prises en connaissance de cause.

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

Dans le cadre de missions confiées par le conseil en lien avec ses activités, le conseil veille à ce que les prestataires lui fassent part de leurs éventuels conflits d'intérêts.



Il est souhaitable que le responsable de l'éthique/de la déontologie de l'entreprise rende compte au conseil, a minima de façon annuelle, de son activité, des problématiques rencontrées au sein du groupe et des outils dédiés (lutte anti-corruption, éthique...).

De façon générale il doit être prévu que les personnes en charge du contrôle interne, des risques et de la déontologie au sein de la société puissent présenter régulièrement devant le conseil les points qui leur semblent importants.

Il est souhaitable que le conseil d'administration dispose d'un budget autonome, dont l'engagement et le contrôle est placé sous la responsabilité du président non-exécutif ou de l'administrateur référent.

6. Formation des membres du conseil

Il est indispensable que tout nouvel administrateur (y compris les administrateurs salariés et les administrateurs représentants les salariés actionnaires) bénéficie d'une formation lui permettant de mieux appréhender l'entreprise qu'il doit administrer ainsi que ses produits (rencontre avec les cadres de l'entreprise, visites des sites, communication de l'organigramme...).

L'administrateur récemment nommé pourra être encouragé à effectuer un cursus en vue d'approfondir son expertise s'agissant des différents aspects de la fonction d'administrateur.

De même la société doit encourager et faciliter la formation des membres du conseil à intervalles réguliers en cours de mandat, notamment sur les enjeux environnementaux, sociaux et de transformation digitale. La société qui met en place des formations et/ou un accès à des expertises communique la nature de ces formations.

7. Participation des membres du conseil au capital

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

8. Durée du mandat - renouvellement des membres du conseil

Il est souhaitable que la durée du mandat des membres du conseil d'administration ou de surveillance n'excède pas 4 ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat.

L'AFG est favorable à ce que les conseils, d'administration ou de surveillance, fassent régulièrement l'objet de renouvellements partiels, conduisant à ce que les actionnaires votent chaque année sur une partie du conseil.



L'Association Française de la Gestion financière (AFG) représente et promeut l'utilité de la gestion d'actifs pour les investisseurs et l'avenir de notre pays.

Elle regroupe plus de 400 membres, dont environ 330 sociétés de gestion, qui gèrent 90% des encours sous gestion en France. Le montant de ces encours s'élève à 5 000 milliards d'euros, montant le plus élevé des Etats membres de l'Union européenne.

L'AFG soutient le développement de la gestion d'actifs française au bénéfice des épargnants, des investisseurs et des entreprises. L'AFG s'investit pour une réglementation stable, efficace et compétitive, avec un engagement fort : permettre aux épargnants de financer leurs projets de vie tout en mobilisant l'épargne privée vers les entreprises qui se transforment.

AFG
17 Square Edouard VII,
75009 Paris

Avenue des Arts 56,
1000 Bruxelles

www.afg.asso.fr

