

TEXTES DE RÉFÉRENCE  
janvier 2020

# Recommandations sur le gouvernement d'entreprise

## « Bien gérer c'est aussi bien voter »

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

Ces derniers gèrent plus de 4 000 milliards d'euros d'actifs. Les sociétés de gestion de portefeuille permettent aux investisseurs, particuliers et institutionnels, d'accéder aux compétences de professionnels de la gestion d'actifs. Elles répondent à des règles strictes, notamment en matière d'agrément et de contrôle, et sont placées sous le bloc de compétence de l'Autorité des marchés financiers.

**Les sociétés de gestion contribuent activement au financement de l'économie** notamment par les organismes de placement collectif (OPC) qui sont d'importants apporteurs de fonds propres pour les entreprises. Avec près de 20% des flottants du CAC 40 et du SBF 250 et près du quart du flottant du CAC Small 90, la gestion collective est le deuxième investisseur résident sur le marché français. Un quart des actions françaises et étrangères détenues par des résidents français se trouve ainsi dans les OPC.

**L'AFG est très active dans le domaine du gouvernement d'entreprise.** Elle recommande fortement aux sociétés de gestion d'exercer leurs droits de vote : « **Bien gérer c'est aussi bien voter** ». Son Comité Gouvernement d'Entreprise élabore des recommandations, régulièrement mises à jour depuis 1998, qui précisent leurs attentes. Elle a mis en place dès 2000 un « programme de veille » qui alerte ses membres lorsque les résolutions soumises aux AG des émetteurs du SBF 120 sont contraires à ces recommandations.

Membre de l'*International Corporate Governance Network* (ICGN), l'AFG est membre fondateur de l'Institut Français des Administrateurs (IFA). Son engagement se situe, plus globalement, dans le cadre de l'action de l'industrie française de la gestion en faveur de **l'épargne longue** et de **l'investissement responsable**.

# TABLE DES MATIERES

TITRE I - L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	5
<b>A. FACILITER LA PARTICIPATION A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE BIEN INFORMER LES ACTIONNAIRES</b>	<b>5</b>
1) <i>Délai de tenue de l'assemblée générale annuelle</i>	5
2) <i>Modalités de tenue des assemblées générales</i>	6
3) <i>Une information préalable à l'assemblée</i>	6
4) <i>Des informations accessibles à tous</i>	7
5) <i>Des projets de résolution explicités</i>	7
6) <i>Une stratégie détaillée</i>	8
7) <i>La présence des administrateurs à l'assemblée</i>	8
<b>B. VOTER A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>9</b>
1) <i>Modalités du vote</i>	9
2) <i>Initiative de résolutions et questions à l'assemblée générale</i>	9
3) <i>Actions à dividende prioritaire et actions sans droit de vote</i>	9
4) <i>Droits de vote doubles/multiples, actions de préférence et autres classes d'actions</i>	10
5) <i>Contrôle des votes – résultat des votes</i>	10
<b>C. VIGILANCE SUR DES RESOLUTIONS PARTICULIERES</b>	<b>11</b>
1) <i>Opérations sur titre</i>	11
1-1 <i>Mesures de protection - Dispositifs anti-offre publique d'achat (anti-OPA)</i>	11
1-2 <i>Augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (DPS)</i>	11
(a) <i>Augmentations de capital avec DPS</i>	12
(b) <i>Augmentations de capital sans DPS</i>	12
2) <i>Cessions d'actifs à caractère significatif et/ou stratégique</i>	12
3) <i>Conventions réglementées</i>	12
4) <i>Opposition aux résolutions comportant un vote bloqué</i>	13
TITRE II - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE	14
<b>A. PRINCIPES</b>	<b>14</b>
1) <i>Fonction du conseil</i>	14
2) <i>Responsabilité et indépendance</i>	15
3) <i>Séparation des pouvoirs</i>	15
<b>B. RENFORCER INDEPENDANCE ET EFFICACITE DU CONSEIL</b>	<b>16</b>
1) <i>La qualification de membre du conseil libre d'intérêts</i>	16
2) <i>Comités spécialisés</i>	17
2-1 <i>Comité d'audit</i>	17
2-2 <i>Comité de nomination</i>	18
2-3 <i>Comité des rémunérations</i>	18
3) <i>Rémunération des administrateurs pour leur activité (anciennement « Jetons de présence »)</i>	18
4) <i>Rémunération du président du conseil non exécutif</i>	19
5) <i>Participations croisées et administrateurs réciproques</i>	19
6) <i>Composition du conseil et diversité</i>	19

<b>C. VEILLER A DES REMUNERATIONS ADAPTEES ET TRANSPARENTES</b>	<b>20</b>
1) <i>Le rôle du conseil en matière de rémunérations</i>	20
2) <i>Des rémunérations adaptées</i>	20
2-1 Un alignement avec l'intérêt social de l'entreprise et de ses actionnaires	20
2-2 Une prise de risques	20
3) <i>Transparence – Politique de rémunération et say on pay</i>	21
4) <i>Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites</i>	21
4-1 Options de souscription ou d'achat d'actions	22
4-2 Actions gratuites	22
4-3 Dispositions communes aux options et actions gratuites	23
4-4 Délégation de gestion par les dirigeants mandataires sociaux	23
4-5 Plans à effets similaires	23
5) <i>Indemnités de départ</i>	23
6) <i>Retraite sur-complémentaire</i>	24
<b>D. ORGANISER ET RESPONSABILISER LE CONSEIL</b>	<b>24</b>
1) <i>Déontologie et règlement intérieur du conseil</i>	24
2) <i>Non cumul des mandats</i>	25
3) <i>Evaluation et transparence du travail du conseil</i>	25
4) <i>Réunions du conseil</i>	26
5) <i>Moyens mis à la disposition des membres du conseil</i>	26
6) <i>Formation des membres du conseil</i>	27
7) <i>Participation des membres du conseil au capital</i>	27
8) <i>Durée du mandat - renouvellement des membres du conseil</i>	27

## PREAMBULE

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

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

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

Pour guider les membres de l'association dans cet exercice des droits de vote, le conseil d'administration de l'AFG a également décidé en 1997 la constitution de la Commission gouvernement d'entreprise, présidée 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 2020 en est la dix-huitième version.

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

Encourageant ainsi une démarche de progrès, l'AFG invite les sociétés cotées de petite et moyenne tailles à faire leurs meilleurs efforts à compter de leur cotation pour se conformer progressivement aux Recommandations sur le gouvernement d'entreprise. Parmi les dispositions pour lesquelles une approche proportionnée est envisageable, on peut citer la séparation des pouvoirs ainsi que, pour les sociétés à conseil d'administration restreint, l'existence des comités du conseil (audit, sélection, rémunérations) dont les fonctions pourraient, dans un premier temps, être exercées par des administrateurs libres d'intérêts particulièrement compétents dans le domaine concerné.

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



## **TITRE 1 - L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

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

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

L'assemblée générale ne saurait toutefois se substituer au conseil pour les initiatives ou décisions qui relèvent de sa compétence comme, par exemple, les propositions d'alliances stratégiques avec les partenaires, le règlement de conflits éventuels avec les fournisseurs ou les clients.

L'AFG 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**

La présence d'un maximum d'actionnaires à l'assemblée générale contribue à la richesse du débat, il convient de la favoriser.

L'AFG recommande que les émetteurs arrêtent le lieu, la date et l'heure de la tenue de l'assemblée générale en tenant compte au maximum de cette préoccupation.

La tenue d'assemblées générales multi sites, pour les sociétés qui en ont les moyens, peut constituer une des réponses à cette préoccupation.

L'AFG est favorable en toute hypothèse à l'utilisation de moyens de télétransmission et de visioconférence qui facilitent la tenue des assemblées en évitant notamment aux actionnaires de province ou de l'étranger d'avoir à se déplacer. De même, s'agissant de sociétés cotées à Paris dont les assemblées générales se tiennent à l'étranger, il est souhaitable que les actionnaires disposent de la possibilité d'assister en direct à ces assemblées par le biais du site internet de la société.

## **3) Une information préalable à l'assemblée**

L'AFG souligne qu'il est très important que l'ensemble des documents et informations relatifs à l'assemblée générale 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 sur celui de l'Autorité des marchés financiers au moins 28 jours avant l'assemblée.

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

L'AFG recommande la communication par les émetteurs sur leur site internet des informations pratiques concernant la participation à l'assemblée générale 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.



#### **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.

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 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,
- un curriculum vitae détaillé mentionnant les fonctions et mandats du candidat tant en France qu'à l'étranger (en distinguant ceux exercés dans des sociétés du groupe et hors du groupe) 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).

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 ...) soit totalement transparent vis-à-vis des actionnaires.

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 l'URD/rapport annuel.

## **6) Une stratégie détaillée**

L'AFG demande que les dirigeants présentent la stratégie de la société aux membres du conseil. 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 à 3 ans de la société, y compris les engagements hors bilan, fasse l'objet d'une information particulière dans le rapport du conseil d'administration (effet de levier), de même s'agissant de la politique de distribution de la société à 3 ans (taux de distribution).

## **7) La présence des administrateurs à l'assemblée**

L'assemblée générale est le lieu où le conseil rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses fonctions. La présence des administrateurs ou membres du conseil de surveillance y est donc fortement recommandée.

## **B. VOTER A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

### **1) Modalités du vote**

La pratique des « pouvoirs au président » constitue certes un moyen d'atteindre le quorum. L'AFG la considère toutefois comme un frein à la participation active des actionnaires.

L'AFG est favorable à une uniformisation des formulaires de vote distinguant clairement les votes pour/contre/abstention à la fois pour les résolutions agréées et pour les résolutions non agréées par le conseil.

L'AFG souhaite 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 (Votaccess) et demande aux acteurs de la chaîne des titres de contribuer à une mise en place rapide de cette généralisation, contribuant ainsi à faciliter l'exercice du vote et à alléger les envois papier.

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

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

### **2) Initiative de résolutions et questions à l'assemblée générale**

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

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

L'AFG se félicite de l'évolution de la réglementation qui permet que les réponses aux questions écrites puissent être faites sur le site internet de la société. Cette faculté offerte ne doit cependant pas être un frein à la discussion de sujets essentiels au cours de l'assemblée générale.

### **3) Actions à dividende prioritaire et actions sans droit de vote**

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

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

#### **4) Droits de vote doubles/multiples, actions de préférence et autres classes d'actions**

Etant favorable au principe « une action une voix », l'AFG estime que la pratique des droits de vote doubles et/ou multiples peut permettre avec une détention minoritaire de titres d'accéder au contrôle d'une société, et peut dès lors être susceptible d'entraîner des abus provenant de la dichotomie entre le pouvoir actionnarial et le risque économique.

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

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. Elle demande un traitement identique des actionnaires de long terme, qu'ils soient au porteur ou au nominatif.

#### **5) Contrôle des votes – résultat 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 par correspondance et par procuration de tous les actionnaires, notamment non-résidents.

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 (20% d'opposition de la part des actionnaires minoritaires), que celles-ci fassent l'objet d'une attention particulière par la société, ces sujets devant être portés par les travaux du conseil.

La publication sur le site internet des émetteurs des résultats des votes doit spécifier :

- le nombre de bulletins de vote par correspondance écartés le cas échéant par le président et le nombre de voix correspondant,
- le nombre de voix correspondant aux bulletins de vote par correspondance pris en compte,
- le nombre de voix des actionnaires physiquement présents et représentés,
- le nombre de pouvoirs en blanc donnés au président.

## **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.

#### ***1-1 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 tels qu'institués par la loi du 31 mars 2006.

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 mentionnent explicitement que le rachat d'actions en période d'offre publique est exclu.

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

#### ***1-2 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 sans droit préférentiel de souscription proposées. 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.

### **(a) Augmentations de capital avec DPS**

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

### **(b) Augmentations de capital sans DPS**

- L'AFG recommande que les autorisations d'augmentation de capital, sans droit préférentiel de souscription et sans délai de priorité obligatoire, potentiellement cumulées, soient limitées 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 limitée à des obligations convertibles).

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

## **3) Conventions réglementées**

Le conseil d'administration devrait élaborer et rendre publique une politique dans laquelle il explique son approche en matière de surveillance et d'approbation des conventions réglementées. En toute hypothèse il doit être prévu qu'un administrateur en situation de conflit d'intérêts sur une convention règlementée ne peut 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.

Les commissaires aux comptes doivent être impliqués dans la qualification des conventions réglementées, notamment pour ce qui est des conventions courantes conclues à des conditions normales. L'AFG souhaite une évolution de la réglementation en ce sens.

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 mentionné 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.

#### **4) 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.

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

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

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) Fonction du conseil**

Le conseil doit être animé par un réel *affectio societatis*. Il s'imprègne de la culture de l'entreprise.

L'AFG considère que, dans la mesure où le conseil est responsable devant l'ensemble des actionnaires, il doit agir dans l'intérêt et pour le compte de tous les actionnaires, en conséquence rester neutre 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.

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/rapport annuel, 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, 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...),
- veiller à une évaluation du conseil
- rendre compte de son action aux investisseurs.

## **B. RENFORCER INDEPENDANCE ET 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 ou financier, de la société ou des sociétés de son groupe;
- avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes;
- être membre du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de l'entreprise depuis plus de douze ans.

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

## **2) Comités spécialisés**

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

Le conseil doit fournir aux actionnaires toutes précisions utiles concernant ces comités, la fréquence de leurs réunions et rendre compte de leur activité. Les termes de référence relatifs au fonctionnement des comités et à leurs attributions doivent être rendus publics.

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

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

### ***2-1 Comité d'audit***

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

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

- contrôle de l'information comptable et financière,
- analyse des risques (cartographie, procédures...), y compris les risques relatifs aux actifs immatériels (marques, réputation...) et aux brevets,
- supervision du contrôle interne,
- suivi du contrôle légal des comptes, examen des travaux de l'audit externe, sélection des commissaires aux comptes (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.

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

## **2-2 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.

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.

L'AFG recommande aux émetteurs de veiller à accroître régulièrement la proportion de femmes au sein de leur comité exécutif, ce qui facilitera la représentation de celles-ci au sein des conseils d'administration et contribuera à une meilleure gestion des ressources humaines.

## **2-3 Comité des rémunérations**

Le comité des rémunérations est en 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.

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.

## **3) Rémunération des administrateurs pour leur activité (anciennement « Jetons de présence »)**

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/ rapport annuel.

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

La rémunération du président du conseil non exécutif doit faire l'objet d'une attention particulière. 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.

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.

#### **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.

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**

#### ***2-1 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. 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*.

Il convient d'éviter l'effet de surenchère qui résulterait d'un recours exclusif à la comparaison des rémunérations entre émetteurs.

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

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

L'AFG préconise que les dirigeants mandataires sociaux 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 say on pay**

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 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, avantages particuliers, ainsi que la rémunération globale versée aux dix personnes les mieux rémunérées exerçant des fonctions de direction.

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.

Dans l'hypothèse de l'octroi d'une rémunération exceptionnelle, il convient que son montant soit individualisé et que les circonstances et les motifs conduisant au versement de celle-ci soient précisés et justifiés (exemple : *golden hellos*...).

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.

#### **4-1 Options de souscription ou d'achat d'actions**

L'AFG souhaite que les options de souscription ou d'options d'achat d'actions soient attribuées sans décote, cette absence de décote devant être mentionnée dans la résolution autorisant cette attribution.

S'agissant des modalités d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions, l'AFG préconise en outre que soient prévues dans la résolution :

- L'attribution des options sous condition de performance sur une longue durée : au moins 3 ans, de préférence 5 ans,
- une périodicité dans l'attribution des options afin d'éviter tout risque de « market timing ».

L'AFG est favorable à ce que soient séparées les résolutions concernant les options destinées aux mandataires sociaux de celles destinées aux salariés. Il est souhaitable que l'URD/rapport annuel fasse mention du nombre de bénéficiaires des plans précédents d'options de souscription ou d'options d'achat d'actions ainsi que, pour les plans à venir, lorsqu'une résolution d'autorisation se trouve soumise à l'assemblée générale

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

#### **4-2 Actions gratuites**

L'AFG préconise que la société fournisse à ses actionnaires, dans son URD/rapport annuel, des données précises concernant l'ensemble des conditions de performance ayant conduit à l'octroi d'actions gratuites au cours des trois derniers exercices.

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

Il est souhaitable que l'octroi d'actions gratuites soit lié à la réalisation de conditions de performance sur une longue durée (au moins 3 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 potentiel dilutif en conséquence.

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

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



#### **4-3 Dispositions communes aux options et actions gratuites**

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

L'AFG souhaite que soit mentionné dans l'URD/rapport annuel 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.

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 *pro rata temporis* des conditions de performance et de blocage.

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

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

#### **4-5 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.

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

## **6) Retraite sur-complémentaire**

Les résolutions relatives aux retraites sur-complémentaires, et autres formes de rémunérations destinées à la retraite, devront faire mention du respect des principes suivants :

- ancienneté (au moins 2 ans dans l'entreprise)
- stricte progressivité: un taux maximum d'augmentation des droits potentiels limité à 3 % de la rémunération du bénéficiaire chaque année
- présence dans l'entreprise au moment du départ à la retraite
- un plafond de 45 % d'une assiette englobant les rémunérations fixes et variables dues au titre de la période de référence.
- fixation d'une période de référence sur plusieurs années

Il est souhaitable qu'au minimum tous les dirigeants (qu'ils soient ou non mandataires sociaux) soient prévus comme bénéficiaires potentiels des retraites sur-complémentaires instituées.

## **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. 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, efficacité des comités...). 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, les formations suivies, ainsi que le curriculum vitae détaillé des membres du conseil en poste et des membres présentés au vote des actionnaires, 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 suffisamment 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.

L'AFG recommande que figurent dans l'URD/ rapport annuel 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/conférence téléphonique.

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) soit transmise aux membres du conseil, ainsi que les modalités organisationnelles de gestion de crise.

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

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 en bénéficiant d'un budget dédié.

Il est souhaitable que le responsable de l'éthique/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 à l'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.

### **6) Formation des membres du conseil**

Il est indispensable que tout nouvel administrateur bénéficie, à l'initiative du président du conseil, 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.

### **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.

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





AFG

41 rue de la Bienfaisance


75008 Paris

T: +33 1 44 94 94 00

45 rue de Trèves

1040 Bruxelles

T: +32 2 486 02 90

 @AFG\_France

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



  
association française  
de la gestion financière