

Rapport du Groupe de Travail AFEP – MEDEF

Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées

Présidé par Daniel BOUTON

23 Septembre 2002

I. Un état actuel du Droit plus protecteur en France

□ Des Commissaires aux comptes ayant un statut légal

- Deux Commissaires aux comptes obligatoires dans toutes les sociétés cotées
- Élus par l'assemblée générale
- Un mandat suffisamment long (6 ans) pour éviter les pressions

□ Des réglementations professionnelles strictes :

- Professions comptables, secteur des assurances, banques, etc

I. Un état actuel du Droit plus protecteur en France

□ Un droit des affaires largement pénal :

- Abus de biens sociaux,
- Diffusion d'informations inexactes ou mensongères,
- Présentation de faux bilans, etc.

⇒ Sanctions pénales rigoureuses applicables aux présidents, directeurs généraux et administrateurs

I. Un état actuel du Droit plus protecteur en France

□ Un régime de *stock options* très encadré

➤ Qui privilégie la vision à moyen terme

- Options exerçables 4 ou 5 ans après leur attribution
- Prix ne pouvant pas être révisé
- Interdiction d'attribuer des options aux administrateurs
- Interdiction pour les sociétés de consentir des prêts aux mandataires sociaux et administrateurs

➤ Qui demeure sous le contrôle des actionnaires

- Options de souscription et d'achat
- Autorisation préalable obligatoire de l'assemblée générale : nombre maximum d'options, grandes lignes des modalités d'attribution
- Information transparente dans rapport annuel

II. Principaux enseignements des événements récents

- ❑ Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise**
 - Préciser les prérogatives des Conseils d'administration**
 - Renforcer le rôle des Comités du Conseil et des administrateurs indépendants**
 - Préciser les critères d'indépendance des administrateurs**
 - Mesurer l'efficacité du fonctionnement des conseils d'administration**
 - Assurer la cohérence de la politique de rémunération des dirigeants et de la stratégie à moyen terme**
 - Contrôler rigoureusement les risques significatifs et les engagements hors bilan**
- ❑ Conforter l'indépendance des commissaires aux comptes**
- ❑ Améliorer l'information financière et accentuer la convergence des normes et pratiques comptables internationales**

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

- ❑ **En droit français, le choix de l'organisation des pouvoirs est le plus large :**
 - **Président – Directeur Général**
 - **Président du Conseil d'Administration et Directeur Général « dissociés »**
 - **Conseil de Surveillance et Directoire**
- ⇒ **Flexibilité d'adaptation aux besoins et circonstances**
- ❑ **Dans tous les cas, principale régulation = TRANSPARENCE**
 - **À l'égard du marché**
 - **Dans la relation avec les actionnaires**
 - **Lors de l'Assemblée Générale**

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

A. Fonctionnement du Conseil

- Formaliser (règlement intérieur) les règles prévoyant les *cas d'approbation préalable* du Conseil :

- opérations externes d'acquisition ou de cession
- opérations significatives hors stratégie annoncée
- opérations de croissance interne et de restructuration

et les *cas d'information* régulière du Conseil :

- situation financière
- situation de trésorerie
- engagements de la société

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

Fonctionnement du Conseil

- ❑ Mieux informer les administrateurs :**
 - Information complémentaire sur l'entreprise lors de leur nomination**
 - Information permanente : analyses financières, presse, etc..**
 - Rencontre des principaux dirigeants (autres que mandataires sociaux)**

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

B. Composition du Conseil

- ❑ Des Administrateurs compétents, expérimentés et impliqués
- ❑ Un rôle essentiel des principaux actionnaires
- ❑ La question de l'indépendance des administrateurs
 - Notion au contenu variable selon les pays souvent confondue avec celle de « non-exécutif » ou d' « externe »
 - Définition exigeante du Rapport VIENOT II

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

Composition du Conseil

- Indépendance des administrateurs à nouveau renforcée :
« *Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* »
- Objectif :
Passer rapidement d'un tiers d'administrateurs indépendants (Rapport VIENOT II) à la moitié du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.
- ❑ Examen au cas par cas par le Conseil au regard des critères, et conclusions figurant dans rapport annuel

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

Composition du Conseil

□ Liste de critères permettant au Conseil de qualifier un administrateur d'indépendant :

- Ni mandataire social ni salarié actuel ou < 5 ans
- Ni administrateur « croisé »
- Ni client, fournisseur ou banquier (d'affaires ou de financement) significatif ou représentant une part significative de l'activité de la société
- Ni lien familial proche avec un mandataire social
- Ni associé, ni collaborateur actuel de Commissaires aux comptes, ou < 5 ans
- Ni administrateur de l'entreprise > 12 ans ;
- Actionnaires :
 - < 10% : indépendant si ne participe pas au contrôle ;
 - > 10% : examen par le Conseil, selon la composition du capital et l'existence de conflits d'intérêt potentiels.

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

C. Évaluation du Conseil

- Une importance accrue donnée à l'évaluation du Conseil
 - Débat annuel du Conseil sur son fonctionnement
 - Évaluation formalisée au moins tous les 3 ans
 - Information dans le rapport annuel sur la réalisation de ces évaluations et suites données
 - Réunion annuelle des administrateurs externes hors la présence des mandataires sociaux et administrateurs salariés
 - Évaluation des performances du Président et du Directeur Général
 - Réflexion sur l'avenir du management

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

D. Le Comité des Comptes

Un rôle crucial dans l'amélioration du gouvernement d'entreprise

- ❑ 2/3 d'administrateurs indépendants
Pas de mandataire social
- ❑ Formalisation des règles de fonctionnement du Comité
- ❑ Exposé sur l'activité du Comité dans rapport annuel pour l'Assemblée Générale
- ❑ Compétence financière ou comptable des membres et information sur spécificités de l'entreprise

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

Le Comité des Comptes

- Audition hors présence (le cas échéant) de la direction générale :**
 - des Commissaires aux comptes**
 - du directeur financier**
 - du directeur comptable**
 - du directeur de la trésorerie**
 - du directeur de l'audit interne**

- Examen périmètre sociétés consolidées et sociétés non consolidées**

- Note du directeur financier au Comité sur les risques et les engagements hors bilan significatifs**

- Les membres du Comité reçoivent les rapports d'audit interne ou leur synthèse**

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

Le Comité des Comptes

- Pilotage de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes**
 - Appréciation du montant des honoraires sollicités**
 - Recommandation au Conseil sur le choix des Commissaires aux comptes pour la décision de l'AG**
 - Examen du montant total des honoraires versés au réseau des cabinets d'audit**

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

E. Le Comité des Rémunérations

- ❑ Majorité d'administrateurs indépendants
Pas de mandataire social
- ❑ Formalisation des règles de fonctionnement du Comité
- ❑ Exposé sur l'activité du Comité dans rapport annuel

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

Le Comité des Rémunérations

- Rôle du Comité des rémunérations en matière de *stock options*
 - Suppression de toute décote
 - Définition d'une politique générale d'attribution :
 - à soumettre au Conseil
 - exposée dans rapport annuel et aux actionnaires à l'AG
 - Définition à l'avance de la périodicité des attributions
 - ☞ éviter « l'opportunisme » des attributions
 - Proposition du choix entre options de *souscription* et options d'*achat*

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

Rôle du Comité des rémunérations

- Définition des règles de fixation part variable de la rémunération des mandataires sociaux**
 - Cohérence :**
 - avec la stratégie à moyen terme**
 - avec leurs performances**
 - Contrôle de l'application annuelle**
 - Appréciation de l'ensemble des rémunérations et avantages versés par toutes sociétés du groupe**

III. Améliorer encore les pratiques du gouvernement d'entreprise

F. Le Comité des Nominations

- ❑ Distinct ou non du Comité des Rémunérations
- ❑ Organisation d'une procédure de sélection des administrateurs indépendants
- ❑ Mise en place d'un plan de succession des mandataires sociaux
- ❑ Exposé sur l'activité du Comité dans le rapport annuel

IV. Conforter l'indépendance des Commissaires aux comptes

Une approche stricte pour garantir l'indépendance et la responsabilité des Commissaires aux comptes

- ❑ **Double commissariat aux comptes effectif**
 - **Double examen des points importants**

- ❑ **Rotation régulière des signataires des comptes au nom des cabinets dans les grands réseaux**

- ❑ **Décalage de l'échéance des mandats des deux Commissaires**
 - **Renouvellement échelonné**

IV. Conforter l'indépendance des Commissaires aux comptes

- ❑ **Procédure de sélection à l'échéance des mandats pilotée par le Comité des Comptes**
 - **Sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant »**
 - **Recommandation au Conseil sur le choix et le montant des honoraires**

- ❑ **Exclusion des missions autres que le contrôle légal des comptes**
 - **Pas d'activité de conseil**
 - **Travaux accessoires ou complémentaires soumis à approbation préalable du Comité des comptes**

V. Information financière et Normes comptables

A. Information financière

- ❑ Politique rigoureuse de communication avec analystes et marché
- ❑ Principes de prudence et de primauté du fond sur la forme pour risques et hors bilan
- ❑ Description dans le rapport annuel des procédures internes de contrôle et d'évaluation
- ❑ Information spécifique dans le rapport annuel
 - Sur risques et hors bilan
 - Sur risques de marché
 - Sur notations financières

V. Information financière et Normes comptables

B. Normes et pratiques comptables

L'objectif essentiel est de parvenir à un référentiel mondial unique

❑ Critères :

- ✓ Stabilité et fiabilité
- ✓ Faciliter la compréhension
- ✓ Reconnaissance par tous les acteurs économiques

❑ Normes IAS/IFRS constituent une avancée considérable

mais : Accent exagéré sur court terme « fair value » (valeur de marché)

⇒ Risque de volatilité accrue

❑ Prise en compte des horizons et modes de gestion, notamment à long terme

❑ Accent mis sur la définition d'indicateurs ¹ valorisations ponctuelles

V. Information financière et Normes comptables

- ❑ **Améliorer le processus d'élaboration et d'approbation des normes de l'IASB :**
 - **Poser et exposer des principes clairs :**
 - Des principes directeurs de référence,
 - Pas de règles excessivement détaillées.
 - **Donner à l'Europe sa place dans la normalisation internationale :**
 - Rechercher un référentiel mondial
 - Éviter les distorsions de concurrence
 - **Développer la concertation avec les émetteurs, investisseurs et auditeurs :**
 - Réformer les procédures de travail de l'IASB

Composition du groupe de travail

Président

Daniel BOUTON

Société Générale

Membres

Euan BAIRD

Schlumberger

Thierry BRETON

Thomson Multimédia

René BARBIER de la SERRE

Comité d'Ethique MEDEF

Jean-Dominique COMOLLI

Altadis

Jean-Martin FOLZ

Peugeot

Denis KESSLER

Fédération Française des Sociétés d'Assurance (FFSA)

Igor LANDAU

Aventis

Gérard MESTRALLET

Suez

Edouard MICHELIN

Établissements Michelin

Jean PEYRELEVADE

Crédit Lyonnais

René RICOL

International Federation of Accountants (IFAC)

Serge TCHURUK

Alcatel

Serge WEINBERG

Pinault Printemps Redoute

Rapporteur Général

Bernard FIELD

Compagnie de Saint-Gobain

Rapporteur Général Adjoint

Patrick SUET

Société Générale

Comité Technique

MEDEF

Jacques CREYSSEL

Agnès LEPINAY

Isabelle SIMON

AFEP

Patrick ROCHET

Odile de BROSSES

Francis DESMARCHÈRE