

TEXTES DE RÉFÉRENCE  
janvier 2013

# Recommandations sur le gouvernement d'entreprise



## *Bien gérer, c'est aussi bien voter*

L'Association Française de la Gestion Financière (AFG) représente et défend les intérêts des professionnels de la gestion d'actifs. Ceux-ci gèrent près de 2 600 milliards d'euros d'actifs dont plus de 1 400 milliards d'euros sous forme de gestion financière de fonds collectifs (1<sup>er</sup> rang européen et 2<sup>e</sup> rang mondial après les États-Unis).

La gestion d'actifs française est une profession organisée en structures homogènes : les sociétés de gestion de portefeuille qui 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 établissements financiers à capacité multiple – établissements bancaires et sociétés d'assurance – ont filialisé leurs activités de gestion pour compte de tiers, tandis qu'un nombre croissant de sociétés de gestion entrepreneuriales affirment leur dynamisme.

L'AFG a pour mission d'informer et d'assister ses adhérents. Elle leur apporte un concours permanent dans les domaines juridique, fiscal, économique, comptable et technique. Elle anime la réflexion de la profession sur l'évolution des techniques de gestion, la protection de l'épargne, le gouvernement d'entreprise, la recherche et la formation.

Interlocuteur des pouvoirs publics français, européens et internationaux, l'AFG contribue activement à l'évolution de la réglementation. Elle joue un rôle déterminant dans la définition des règles éthiques de la gestion et établit les règlements de déontologie de la profession.

L'association contribue à la promotion et au rayonnement de la gestion française – l'une des premières au monde – auprès de l'ensemble des acteurs concernés, investisseurs, émetteurs, politiques et médias, en France et à l'international.

Consciente que la bonne pratique du gouvernement d'entreprise accroît la valeur des investissements, l'AFG a très tôt pris la mesure du rôle de ses membres dans ce domaine. Son action s'est focalisée sur l'exercice des droits et devoirs que confère le statut d'actionnaire, notamment en incitant les sociétés de gestion à participer de manière active aux assemblées générales des sociétés cotées.

# **Recommandations sur le gouvernement d'entreprise**

**- TEXTES DE RÉFÉRENCE -**

# Sommaire

<b>Préambule</b>	<b>4</b>
Titre 1	
<b>L'assemblée générale</b>	<b>5</b>
<b>A. Faciliter la participation à l'assemblée générale - Bien informer les actionnaires</b>	<b>5</b>
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 position stratégique détaillée	7
7. Présence des administrateurs à l'assemblée	7
<b>B. Voter à l'assemblée générale</b>	<b>8</b>
1. Formulaires de vote	8
2. Initiative de résolutions et questions à l'assemblée générale	8
3. Actions à dividende prioritaire et actions sans droit de vote	8
4. Droits de vote doubles/multiples, actions de préférence et autres classes d'actions	8
5. Vote électronique	9
6. Contrôle des votes	9
7. Suites du vote des résolutions	9
<b>C. Vigilance sur des résolutions particulières</b>	<b>10</b>
1. Opposition aux résolutions comportant un vote bloqué	10
2. Augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (DPS)	10
2.1 Augmentations de capital avec DPS	10
2.2 Augmentations de capital sans DPS	10
3. Mesures de protection - Dispositifs anti-offre publique d'achat (anti-OPA)	11
Titre 2	
<b>Le conseil d'administration ou de surveillance</b>	<b>12</b>
<b>A. Principes</b>	<b>12</b>
1. Fonction du conseil	12
2. Responsabilité et indépendance	12
3. Séparation des pouvoirs	12

<b>B. Renforcer indépendance et efficacité du conseil</b>	<b>13</b>
1. Qualification de membre du conseil libre d'intérêts	13
2. Comités spécialisés	14
2.1 Comité d'audit	14
2.2 Comité de sélection	14
2.3 Comité des rémunérations	15
3. Jetons de présence	15
4. Rémunération du président du conseil non exécutif	15
5. Participations croisées et administrateurs réciproques	15
6. Diversité de la représentation dans les conseils	16
<b>C. Veiller à des rémunérations adaptées et transparentes</b>	<b>16</b>
1. Rôle du conseil en matière de rémunérations	16
2. Des rémunérations adaptées	16
2.1 Un alignement avec l'intérêt social de l'entreprise et de ses actionnaires	16
2.2 Une prise de risques	17
3. Transparence des rémunérations	17
4. Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites	18
4.1 Options de souscription ou d'achat d'actions	18
4.2 Actions gratuites	18
4.3 Dispositions communes aux options et actions gratuites	19
4.4 Délégation de gestion par les dirigeants mandataires sociaux	19
4.5 Plans à effets similaires	19
5. Indemnités de départ	19
6. Retraite sur-complémentaire	20
<b>D. Organiser et responsabiliser le conseil</b>	<b>20</b>
1. Déontologie et règlement intérieur du conseil	20
2. Non cumul des mandats	21
3. Évaluation et transparence du travail du conseil	21
4. Réunions du conseil	21
5. Moyens mis à la disposition des membres du conseil	22
6. Formation des membres du conseil	22
7. Participation des membres du conseil au capital	22
8. Durée du mandat - renouvellement des membres du conseil	22
<b>Annexe</b>	<b>23</b>

# PRÉAMBULE

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

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

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

Pour guider les membres de l'association dans cet exercice des droits de vote, le conseil d'administration de l'AFG avait également décidé en 1997 la constitution de la Commission du gouvernement d'entreprise, présidée par Jean-Pierre Hellebuyck, et lui avait notamment assigné pour objectif la rédaction d'un code de gouvernement d'entreprise. Les recommandations issues de ses premiers travaux, publiées en 1998, ont déjà fait l'objet de plusieurs réactualisations. Le présent document 2013 en est la onzième version.

Le contenu de ces recommandations a vocation à s'appliquer aux sociétés dont les actions sont admises à la négociation, soit sur un marché réglementé français, soit sur un système multilatéral de négociation, et leurs principes généraux à tous les investissements que les gestionnaires réalisent à l'étranger. Encourageant ainsi une démarche de progrès, l'AFG invite les sociétés cotées de petite et moyenne tailles à faire leurs meilleurs efforts à compter de leur cotation pour se conformer progressivement aux recommandations sur le gouvernement d'entreprise. Parmi les dispositions pour lesquelles une approche proportionnée est envisageable, on peut citer la séparation des pouvoirs ainsi que, pour les sociétés à conseil d'administration restreint, l'existence des comités du conseil (audit, sélection, rémunérations) dont les fonctions pourraient, dans un premier temps, être exercées par des administrateurs libres d'intérêts particulièrement compétents dans le domaine concerné.

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

Les grands axes du gouvernement d'entreprise sont déjà bien connus et font l'objet d'un large consensus parmi les multiples codes de gouvernance européens. Dans ce prolongement, il serait souhaitable qu'aboutissent les travaux engagés au niveau européen, afin que se mette rapidement en place un cadre minimum formalisé, privilégiant dans chaque domaine les meilleures pratiques de gouvernance des sociétés cotées de l'Espace Économique Européen. Il est essentiel que ce processus ne soit pas utilisé pour justifier une éventuelle érosion des droits des 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 à 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 multisites, 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 21 jours avant l'assemblée.

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

L'AFG recommande 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.

La publication annuelle par la société d'un document de référence englobant l'ensemble des informations destinées aux actionnaires doit être encouragée.

### **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 les raisons d'être 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 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 le rapport annuel.

## 6. Une position stratégique détaillée

L'AFG demande que la direction de l'entreprise développe, devant les membres du conseil, certains sujets particulièrement importants afin que ceux-ci soient examinés et approuvés par celui-ci, 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
- la politique environnementale et sociale de l'entreprise
- la politique d'endettement et de distribution

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).

L'AFG demande que la politique de distribution soit adaptée au potentiel de croissance de l'entreprise.

## 7. 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 à l'assemblée générale

### 1. Formulaires de vote

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

L'AFG est favorable à une uniformisation et à une standardisation effective des formulaires de vote afin que les quatre modalités de vote (présence physique, vote par correspondance, vote par procuration, pouvoir au président) soient présentées de manière non équivoque et explicite, notamment quant aux conséquences de ces pouvoirs.

L'AFG souhaite que, lors d'appels publics aux mandats de vote, il soit fait état des intentions par l'auteur de l'appel public.

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

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

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

La pratique des droits de vote doubles/multiples peut certes constituer un moyen de récompenser la fidélité de certains actionnaires.

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

L'AFG est également défavorable aux limitations de droits de vote 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. Comme celle-ci doit s'accompagner de la reconnaissance d'une durée de détention, un traitement identique des actionnaires, au porteur et au nominatif, doit pouvoir être assuré.

## **5. Vote électronique**

L'AFG souhaite la généralisation d'un vote électronique sécurisé et standardisé pour toutes les assemblées générales. Elle invite les émetteurs à faire le choix de ce mode de vote, contribuant ainsi à le faciliter et à alléger les envois papier.

L'AFG souhaite que le vote des actionnaires reste confidentiel, qu'il soit effectué par les actionnaires physiquement présents à l'assemblée générale ou à distance.

## **6. Contrôle 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 dernières préconisations de l'AMF.

Les procurations de vote ne sont valables aujourd'hui que pour une seule assemblée générale. L'AFG souhaite une modification des textes afin que les sociétés de gestion puissent bénéficier d'un mandat de vote d'une durée d'un an valable pour chacune des sociétés dont les actions sont détenues en portefeuille.

## **7. Suites du vote des résolutions**

Les actionnaires qui le souhaitent doivent pouvoir recevoir confirmation de l'exercice de leur vote, ce que devrait faciliter le vote électronique.

L'AFG recommande que les sociétés émettrices publient sur leur site internet, dans les plus brefs délais après la tenue de chaque assemblée générale, un rapport sur les résultats des votes à l'assemblée

Le rapport devrait, non seulement 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 et le nombre de voix des actionnaires physiquement présents et représentés, mais aussi le nombre de pouvoirs en blanc donnés au président.

## C. Vigilance sur des résolutions particulières

### 1. 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.

### 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.

#### 2.1) Augmentations de capital avec DPS

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

#### 2.2) Augmentations de capital sans DPS

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

### **3. Mesures de protection - Dispositifs anti-offre publique d'achat (anti-OPA)**

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

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

L'AFG considère en effet que la tenue d'une assemblée générale intervenant pendant la période d'offre publique doit permettre aux actionnaires de se prononcer au cas par cas en disposant des éléments d'appréciation voulus sur des résolutions autorisant, en période d'offre publique, le rachat d'actions ou l'octroi de bons de souscription d'actions tels qu'institués par la loi du 31 mars 2006.

**3.2)** L'AFG souhaite que les résolutions proposées n'intègrent pas de dispositions ambiguës. Il est notamment souhaitable que les résolutions relatives au rachat d'actions ne se bornent pas à indiquer que ce rachat pourra être effectué "à tout moment" mais mentionnent explicitement si le rachat d'actions en période d'offre publique se trouverait ou non autorisé par la résolution.

**3.3)** L'AFG est favorable à une modification des dispositions légales afin que les assemblées générales extraordinaires décidant de l'émission de bons de souscription d'actions tels qu'institués par la loi du 31 mars 2006 ne soient plus soumises aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires mais aux conditions habituelles applicables aux assemblées générales extraordinaires.

## Titre 2

# 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 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

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 et doit être animé par un réel *affectio societatis*.

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

### 2. Responsabilité et indépendance

La responsabilité du conseil à l'égard de tous les actionnaires a pour corollaire le principe de son indépendance de jugement et son devoir de contrôle vis-à-vis de la direction de l'entreprise.

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

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

### 3. Séparation des pouvoirs

L'AFG est favorable au principe de la séparation des pouvoirs 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.

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

Il est recommandé que dans ces sociétés, dirigées par un président directeur général, soit désigné un 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...),
- rendre compte de son action lors de l'assemblée générale.

## B. Renforcer indépendance et efficacité du conseil

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

### 1. Qualification de membre du conseil libre d'intérêts

L'AFG recommande qu'au moins un tiers du conseil soit composé de membres libres d'intérêts.

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

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

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

## 2. Comités spécialisés

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

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

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

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

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

### 2.1) Comité d'audit

Il est recommandé qu'au minimum une majorité des membres du comité d'audit soient libres d'intérêts. Ce comité ne doit en outre inclure, ni membres de la direction générale (comme prévu par la loi), ni salariés de l'entreprise.

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

- contrôle de l'information comptable et financière,
- analyse des risques (cartographie, procédures...) et supervision du contrôle interne,
- suivi du contrôle légal des comptes, examen des travaux de l'audit externe,
- sélection des commissaires aux comptes et vérification de leur indépendance.

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 sélection

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

Ce comité, chargé principalement de faire des propositions en vue de la recherche et de la nomination des membres du conseil et des mandataires sociaux, aura également pour tâche de participer à la planification de la succession de ceux-ci et d'organiser l'intégration au conseil des nouveaux administrateurs.

Il peut aussi contribuer à l'évaluation du fonctionnement du conseil.



### 2.3) Comité des rémunérations

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

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

### 3. Jetons de présence

Il est souhaitable que les membres du conseil reçoivent des jetons de présence en rémunération du travail qu'ils effectuent. Le montant de ces jetons et leur évolution doivent 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 des jetons de présence doit prendre en compte l'importance des missions effectuées par chaque membre du conseil, et intégrer notamment son assiduité aux réunions du conseil et, le cas échéant, à celles des comités spécialisés. Cette répartition ainsi que son évolution devra être détaillée dans le rapport annuel.

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

La rémunération du président du conseil non exécutif doit faire l'objet d'une attention particulière. 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 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. Diversité de la représentation dans les conseils

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.

# C. Veiller à des rémunérations adaptées et transparentes

## 1. Rôle du conseil en matière de rémunérations

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

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

## 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 détiennent (en risque) un montant significatif d'actions de la société et que l'information sur cette détention soit fournie aux actionnaires.

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

## 3. Transparence des rémunérations

Le conseil (d'administration ou de surveillance), qui décide de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, est responsable de la publicité et de la transparence des politiques de rémunérations. Il doit communiquer aux actionnaires la philosophie et le raisonnement qui ont présidé à l'établissement des politiques de rémunération, notamment le lien existant entre rémunération, performance et objectifs de performance.

L'AFG demande la transparence sur les montants et sur toutes les formes et bases de calcul des rémunérations individuelles, directes ou indirectes, immédiates ou différées, par la société ou ses filiales, en France et à l'étranger, des dirigeants mandataires sociaux (y compris *stock-options*, actions gratuites, systèmes de retraite en précisant si celui-ci est identique à celui des autres cadres du groupe ou spécifique, indemnités de départ, avantages particuliers) ainsi que la rémunération globale versée aux dix personnes les mieux rémunérées exerçant des fonctions de direction.

S'agissant de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, il est précisé qu'il ne s'agit pas de communiquer la formule de calcul, mais d'indiquer clairement les critères sur lesquels cette part variable est établie, comment ils ont été appliqués au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints. L'AFG souhaite que soient indiquées les proportions dans lesquelles s'applique chaque critère (part relative) ainsi que leur variation (année n, n-1, n-2).

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

L'AFG souhaite que la synthèse de toutes les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux figure dans un tableau dans une partie spécifique du rapport annuel.

Ce tableau récapitulatif (modèle ci-après annexé) permet de synthétiser l'ensemble des engagements concernant la rémunération due aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice en les comparant à ceux des deux exercices précédents (rémunérations à court, moyen et long terme).

L'AFG souhaite qu'une évolution de la législation permette la présentation du dispositif de rémunération des dirigeants dans une résolution soumise à l'assemblée générale des actionnaires. L'AFG est favorable au vote des actionnaires sur la politique de rémunération.

## 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*.

### 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),
- l'annulation des options en cas de départ de l'entreprise,
- l'absence de possibilité de modification *a posteriori* des conditions initiales d'attribution des options,
- une périodicité annuelle dans l'attribution des options.

L'AFG est favorable à ce que soient séparées les résolutions concernant les options destinées aux mandataires sociaux de celles destinées aux salariés. S'agissant des options devant être attribuées aux salariés, il est souhaitable que soit mentionné le nombre minimum de bénéficiaires.

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

### 4.2) Actions gratuites

L'AFG préconise que la société fournisse à ses actionnaires, dans son rapport annuel, des données précises concernant l'ensemble des conditions 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 le 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 mandataires sociaux dirigeants.

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

#### 4.4) *Délégation de gestion par les dirigeants mandataires sociaux*

Afin d'éviter toutes difficultés d'intervention pour compte propre sur le titre de la société, les dirigeants mandataires sociaux devraient intégralement en déléguer la gestion. À 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 *phantoms shares*.

### 5. Indemnités de départ

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

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

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

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

L'AFG note que la loi TEPA du 21 août 2007 a repris la préconisation de l'AFG suggérant que les conventions relatives aux rémunérations, indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à un mandataire social dirigeant lors de la cessation ou du changement de ses fonctions, fassent l'objet de résolutions séparées.

Les avantages ou indemnités contractuels de départ de toute nature doivent être publiés dans le tableau récapitulatif de rémunération du rapport annuel.

## **6. Retraite sur-complémentaire**

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)
- présence dans l'entreprise au moment du départ à la retraite
- assiette limitée à la partie fixe de la rémunération
- 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 est favorable au développement de la pratique qui consiste à rédiger un règlement intérieur du conseil.

Ce document ferait notamment mention de ses principes d'organisation, 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 pourrait 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.

## 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 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 de même que le fait d'exercer les fonctions de président non exécutif.

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

Le nombre de réunions du conseil et des comités, l'assiduité individuelle des membres à chaque réunion ainsi que le mode de réunion (réunion physique, visioconférence...) devront être communiqués dans le rapport annuel.

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 souhaitable que la cartographie des risques (incluant non seulement les risques financiers, mais aussi l'ensemble des risques identifiés par l'entreprise) soit transmise aux membres du conseil.

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 pourront également auditionner toute personne disposant d'information qu'ils jugeront utiles pour leurs travaux.

## 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 l'objet de renouvellements partiels.

\* \*

\*



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

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

Texte élaboré par la Commission Gouvernement d'entreprise de l'AFG  
présidée par Jean-Pierre Hellebuyck.

AFG - 31, rue de Miromesnil - 75008 Paris – Tél. : 01 44 94 94 00 – [www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr)

AFG  
Service Communication - Formation  
31 rue de Miromesnil  
75008 Paris  
Tél.: 01 44 94 94 00

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

