

Paris, le 8 décembre 2009

L'Autorité des marchés financiers publie son rapport 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

L'année 2008 aura été marquée par l'importance de la crise financière. Les débats portant sur la gouvernance des entreprises, la gestion des risques et le contrôle interne, certes plus focalisés sur les institutions financières, auront néanmoins fait prendre conscience de l'importance de la maîtrise des risques et de la bonne gouvernance. Parallèlement, l'année 2008 aura également coïncidé avec la transposition de deux directives européennes majeures en matière de gouvernement d'entreprise et d'organisation du suivi de la maîtrise des risques : la « directive audit légal » du 17 mai 2006 et la « directive gouvernement d'entreprise » du 14 juin 2006. C'est dans ce contexte que l'Autorité des marchés financiers a rédigé son [rapport sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne des sociétés cotées ayant leur siège statutaire en France](#). Ce rapport se fonde sur les documents de référence publiés par un échantillon de 100 sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur Euronext Paris. Dans le cadre de cette sixième édition, l'Autorité des marchés financiers a complété son analyse par des pistes de réflexion à destination des associations professionnelles, afin d'alimenter leur réflexion sur le sujet. Parallèlement, l'AMF publie [un rapport complémentaire à celui publié le 9 juillet 2009 sur les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées et la mise en œuvre des recommandations AFEP/MEDEF](#).

A cette occasion Jean-Pierre Jouyet, président de l'Autorité des marchés financiers, a déclaré « *ce rapport qui obéit à la logique de notre plan stratégique, nous amène, au-delà du constat d'amélioration continue de la gouvernance d'entreprise, à formuler des propositions d'évolution pour l'avenir dans quatre domaines : la clarification de la notion d'indépendance et de compétence des administrateurs, la diversification de la composition des conseils, la stabilité du modèle de gouvernance des sociétés et l'accessibilité du règlement intérieur. Il ne peut y avoir de réflexion sur la gouvernance moderne sans s'interroger sur la présence des administrateurs indépendants, leur poids dans les conseils et leur rôle* ». S'agissant de la diversification de la composition des conseils d'administration Jean-Pierre Jouyet souligne notamment que « *en durcissant les conditions de cumul de mandat, il serait possible d'atteindre un ratio supérieur à 1/3 de femmes dans les conseils d'ici 4-5 ans* ».

I. Les principales conclusions et recommandations du rapport 2009

Concernant le gouvernement d'entreprise

L'analyse de l'échantillon indique des résultats plutôt encourageants, témoignant d'une amélioration continue des pratiques des sociétés françaises en matière de gouvernance d'entreprise, telles que la référence plus systématique à un code de gouvernement d'entreprise et un usage généralisé du principe « appliquer ou expliquer » ; la progression de la proportion d'administrateurs indépendants au conseil et aux comités des sociétés. Toutefois, le rapport relève qu'il existe des marges d'amélioration significatives, par exemple pour mieux qualifier les administrateurs d'indépendants et pour mettre en place une évaluation régulière des travaux du conseil. Par ailleurs, l'AMF a noté que les efforts des sociétés dans certains domaines de la gouvernance n'ont pas été maintenus, telle que l'illustre la baisse de la proportion des administrateurs indépendants présidant les comités de rémunération (53% en 2008 contre 66% en 2007), mais aussi la baisse de la pratique relative à la limitation des pouvoirs du directeur général et du directeur général délégué, (71% en 2008 contre 90% en 2007), ou bien encore un nombre encore trop élevé de sociétés (38%) qui se réfèrent de manière inappropriée aux critères AFEP/MEDEF.

Concernant le contrôle interne

Sur ce point, le rapport constate que le référentiel AMF est devenu en trois ans un véritable outil de gestion du contrôle interne pour une majorité d'entreprises (60% en 2008 contre 57% en 2007). Toutefois, des marges de progression subsistent par exemple dans la description des procédures de maîtrise des risques ou de lien plus systématique entre le recensement des risques et les procédures de gestion de ces risques.

Les pistes de réflexion

Sur la base de ses constatations, l'AMF a défini 4 pistes de réflexion à destination des associations professionnelles, afin d'alimenter leur réflexion en la matière.

N°1 : en partant du constat établi dans ce rapport sur l'interprétation peu homogène des notions d'indépendance et de compétences notamment financières et comptables, par ailleurs mentionnées dans la réglementation, une réflexion pourrait être engagée sur :

- la clarification des notions d'indépendance et de compétences financière ou comptables ;
- les administrateurs indépendants, l'adéquation de cette qualité avec leurs modalités de rétribution et leur rôle dans les conseils ;
- le bon équilibre entre indépendance et compétence par la participation d'administrateurs exerçant une activité professionnelle adaptée.

N°2 : Engager une réflexion sur la diversité dans la composition des conseils. En effet, au-delà de la nécessité de disposer, au sein des conseils, de qualités individuelles spécifiques (indépendance, compétence, expérience, etc..), une plus grande diversité (femmes, administrateurs étrangers, etc....) peut contribuer à la qualité des travaux du conseil. Ceci pose la question de la proportion de femmes dans les conseils (10.6% à fin 2008), étant établi que cette problématique est fortement liée à celle du cumul des mandats.

N°3 : Engager une réflexion sur la stabilité du mode de gouvernance des sociétés et sur l'explication qui en est donnée, notamment dans les cas où une société revient à la structure de gouvernance qu'elle a récemment abandonnée.

N°4 : Pour assurer un bon déroulement et une meilleure transparence des travaux du conseil et de ses comités spécialisés, il pourrait être envisagé de rendre la publication du règlement intérieur plus évidente, par exemple sur le site internet des sociétés et de travailler à un format type qui précise notamment :

- la composition et le fonctionnement des conseils ;
- la répartition du travail entre la direction générale et l'organe délibérant;
- la composition, le fonctionnement et les missions des comités spécialisés ;
- lorsque ces informations existent, la charte de l'administrateur et le code de bonne conduite.

L'AMF suggère que les associations professionnelles prennent en compte ces orientations dans leur réflexion en la matière.

Concernant les pistes relatives au contrôle interne et à la maîtrise des risques, celles-ci seront évoquées lors des travaux menés par le groupe de travail sur le comité d'audit et le contrôle interne récemment constitué par l'AMF. Ce groupe est chargé de rédiger un guide sur ces comités d'audit et de formuler des propositions d'adaptation du cadre de référence établi en 2007 par l'AMF sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Le groupe de travail, qui a commencé ses travaux en octobre 2009, devra notamment :

- décliner de manière concrète les missions du comité d'audit, dans le respect de l'ordonnance, en donnant un éclairage sur la terminologie employée par celle-ci ;
- prévoir les adaptations nécessaires pour les valeurs moyennes et petites (« VaMPs ») ; et
- revenir sur la question du caractère évaluatif ou non du rapport du Président.

Les travaux du groupe qui seront soumis à consultation devraient être publiés à l'été 2010.

II. Rapport complémentaire de l'AMF sur les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées et la mise en œuvre des recommandations AFEP/MEDEF

Après cette première année de mise en œuvre, l'AMF conclut que les sociétés ont toutes les cartes en main pour atteindre au cours de l'année prochaine un haut niveau de mise en œuvre du code AFEP/MEDEF. Un effort particulier devra être fait dans les explications données par les sociétés qui n'appliquent pas certaines recommandations du code. L'AMF continuera, comme cette année, à suivre l'application du code AFEP/MEDEF en portant son attention, en priorité, sur les sociétés du compartiment A d'Euronext Paris.

Concernant le suivi de l'application du code AFEP/MEDEF par l'examen des documents de référence des sociétés cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris ayant un exercice comptable décalé

Les constats établis par l'AMF dans le cadre de son premier rapport de juillet 2009 sur les rémunérations des sociétés cotées et du présent rapport complémentaire permettent de conclure qu'un an après la publication des recommandations des associations professionnelles, de réels progrès ont été réalisés par les grandes sociétés cotées (SBF 120) en matière d'information sur les rémunérations des dirigeants.

L'AMF rappelle néanmoins que:

- les éléments de rémunération des présidents non-exécutifs doivent figurer dans le document de référence et réitère sa piste de réflexion n°4 du rapport de juillet 2009 sur leurs modalités de rémunérations ;
- le code AFEP/MEDEF exclut le versement d'une indemnité de départ pour les dirigeants mandataires sociaux qui ont la possibilité, à brève échéance, de faire valoir leurs droits à la retraite ;
- les sociétés doivent mentionner de manière explicite la politique mise en œuvre pour les mandats en cours dans l'hypothèse d'un cumul avec un contrat de travail. L'AMF considère qu'un émetteur respecte le code lorsqu'il justifie le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la société et de sa situation personnelle.

Concernant le rapport AFEP/MEDEF et le code de gouvernement d'entreprise

Les conclusions d'ensemble du rapport AFEP/MEDEF sur l'application du code rejoignent celles de l'AMF quant à une amélioration réelle de la transparence. L'AMF invite toutefois les associations professionnelles, au vu de ce rapport :

- à rappeler qu'une transparence totale est nécessaire et que seules des explications circonstanciées sont acceptables ;
- à clarifier que l'exercice de la totalité des options attribuées aux dirigeants, ou l'acquisition de la totalité des actions de performance, soit soumis à des conditions de performance internes et, lorsque cela est possible et pertinent, de critères de performance externes.