

L'essentiel de 2016

L'essentiel de la Lettre de la Gouvernance 2016

Au moment où est diffusé le nouveau numéro de janvier 2017 de la Lettre, il nous a semblé utile de remettre à votre disposition le contenu des trois numéros (11 à 13) parus au cours de l'année 2016, et de vous permettre ainsi de revenir aisément aux études et rapports les plus importants en matière de gouvernance qui ont été publiés au fil de l'année écoulée.

En outre, 2016 a vu la création du Cercle de réflexion sur la Gouvernance qui, réunissant une vingtaine d'administratrices et d'administrateurs du SBF 120, donne lieu à des débats sur des thèmes d'actualité : un compte rendu de ces échanges est publié en même temps que la Lettre.

Pour consulter l'ensemble des synthèses et des comptes rendus, nous vous invitons à vous rendre sur la page « La Lettre de la Gouvernance » sur kpmg.fr.

*

Lettre de la Gouvernance n°11 - Janvier - Mars 2016

L'AMF a publié fin mars une **Etude comparée : les codes de gouvernement d'entreprise dans 10 pays européens**. Cette étude est une première du genre et mérite une attention particulière par les informations qu'elle apporte sur le mode d'élaboration et le contenu des 10 codes, qui constituent aujourd'hui le socle des règles ou recommandations applicables en matière de gouvernance d'entreprise. Les pays concernés sont, outre la France avec le code Afep-Medef, l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la Finlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède. La première partie, qui permet de constater la diversité des pratiques, se penche sur la qualité des rédacteurs des codes, l'évolution des codes et la fréquence de leur révision, leur application, leur contenu, ainsi que le contrôle de leur application et de la règle « appliquer ou expliquer ». Dans une seconde partie, l'AMF a choisi de comparer la teneur des recommandations formulées par ces codes sur 6 thèmes de gouvernement d'entreprise, tels que, par exemple, la séparation des fonctions de président

et de directeur général, l'indépendance des membres de conseils, ou la mixité des conseils, et sur 2 thèmes relatifs à la rémunération des dirigeants, à savoir la rémunération variable et les indemnités de départ. Si les points de convergence ne sont pas absents, on relève pour autant de nombreux cas dans lesquels les positions divergent sensiblement.

Le **Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes** et le **Conseil Supérieur de l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** ont conduit une évaluation de l'application des lois de 2011 et 2012 sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils des entreprises privées et publiques, et des établissements publics, auxquels ces lois s'appliquent. Le rapport qui en est issu, publié en février, s'intitule : **Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance**. Il dresse d'abord un état des lieux de la mise en œuvre des deux lois en France, où le diagnostic fait ressortir une évolution notable caractérisée par la présence de femmes plus nombreuses, au parcours international, indépendantes et plus jeunes, en Europe, où les entreprises françaises se trouvent maintenant en première position pour la proportion de femmes au sein des conseils, et au-delà des frontières européennes, où leur situation est plus partagée. Le rapport relève ensuite que malgré leur nombre depuis quelques années, les études et enquêtes en ce domaine couvrent surtout les plus grandes entreprises mais beaucoup moins les 400 sociétés cotées hors SBF 120, les 307 entreprises non cotées et les établissements publics qui entrent pourtant aussi dans le champ d'application des deux lois de 2011 et 2012. Il formule en conséquence 6 Recommandations afin de favoriser le recueil d'informations complètes et un meilleur suivi de l'application des lois. Le rapport s'attache enfin, d'une part, à promouvoir davantage de parité et d'égalité femmes-hommes au sein des conseils pour un changement de gouvernance en mettant en avant 2 Recommandations complémentaires, et, d'autre part, à mettre au jour les difficultés de recrutement à prévoir et les stratégies de contournement qu'utilisent certaines entreprises pour tenter de s'affranchir des obligations légales, à propos desquelles il émet 5 Recommandations finales.

En février, l'**AMF** a également publié une **Etude relative aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2014**, ainsi qu'elle le fait chaque année. L'étude porte sur les rapports de 33 sociétés du CAC 40 et de 17 sociétés hors de cet indice. On y trouvera les données qui en ressortent relativement aux référentiels utilisés, à la description des risques, aux démarches de progrès engagées, au périmètre de déploiement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, à la fréquence des revues périodiques de contrôle, et au nombre et à la typologie des risques présentés par les émetteurs.

Cercle de réflexion sur la Gouvernance

Dans le prolongement de la Lettre de la Gouvernance, **KPMG** a créé le **Cercle de réflexion sur la Gouvernance**, qui a tenu sa première réunion le 16 mars 2016.

Le Cercle est conçu comme un lieu de réflexion et d'échanges entre administratrices et administrateurs de sociétés du SBF 120 sur les sujets et problématiques de la gouvernance d'entreprise auxquels ils peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs fonctions au sein des conseils.

Il est composé, de manière paritaire, de 20 membres qui exercent leurs mandats dans 32 sociétés également réparties entre le CAC 40 et les autres sociétés du SBF 120, et qui reflètent la diversité de la composition des conseils comme de la taille et des activités des sociétés de l'indice.

Le thème général proposé aux membres du Cercle le 16 mars concernait **les relations entre les émetteurs, les investisseurs et les agences de conseil en vote, en particulier avant les assemblées générales**.

Les débats nourris autour de ce thème comme la richesse et l'intérêt des échanges ont permis d'en établir un très intéressant compte rendu détaillé que l'on trouvera à la fin de la présente Lettre.

> [Accédez à la Lettre de la Gouvernance n°11 et au compte rendu du Cercle de réflexion de la Gouvernance](#)

*

Lettre de la Gouvernance n°12 – Avril - Juin 2016

Le **projet de loi Sapin II**, adopté en première lecture par l'**Assemblée Nationale** le 14 juin, contient, parmi beaucoup d'autres de nature diverse, trois séries de mesures qui ne peuvent qu'appeler l'attention des membres de conseils et comités, et des directions générales. Il s'agit d'abord des **nouvelles obligations en matière de corruption et de programme de conformité** qui seront mises à la charge des grandes entreprises et des ETI sous peine de sanctions. Ces nouvelles obligations sont très précisément déclinées en 7 mesures et procédures à mettre en œuvre sous le contrôle d'une Agence de lutte contre la corruption qui est parallèlement créée par le texte. En deuxième lieu, le projet de loi définit le concept de **lanceur d'alerte** et accorde à ce dernier un **statut protecteur au sein de l'entreprise**. Enfin, le projet de loi Sapin II instaure un **régime obligatoire de « say on pay »** contraignant pour les sociétés cotées qui interdirait en principe tout versement d'une rémunération aux dirigeants mandataires sociaux avant qu'elle ne soit approuvée par l'assemblée générale.

Cercle de réflexion sur la Gouvernance

Ce sont ces sujets qui ont été proposés à la réflexion et au débat des membres du **Cercle de réflexion sur la Gouvernance** qui a tenu sa deuxième réunion le 15 juin. On trouvera dans cette Lettre le **compte rendu de ces échanges** nourris et instructifs.

La deuxième réforme importante en cours est la **réforme de l'audit** qui est entrée en vigueur en France le 17 juin dernier. De nombreuses dispositions insérées au titre de cette réforme dans le code de commerce intéressent directement les membres de conseils, et au premier chef les membres de comités d'audit. L'information financière, les risques et le contrôle interne, le contrôle légal des comptes, l'indépendance des commissaires aux comptes, le compte rendu au conseil et la responsabilité de l'administrateur, en sont les points essentiels qui sont passés en revue dans une présentation faite lors de la conférence organisée par l'**Audit Committee Institute de KPMG** le 9 juin.

En troisième lieu, la **révision du code Afep-Medef** de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées a fait l'objet pour la première fois d'une **consultation publique** qui s'est achevée le 8 juillet. Le code révisé devait être ensuite disponible et applicable à la rentrée de septembre. En attendant, il était important pour les membres de conseils et les directions générales de **mesurer l'ampleur des changements prévus**, qui portent sur les 17 points soumis à la consultation, en se reportant directement aux passages du code concernés par ceux-ci.

> [Accédez à la Lettre de la Gouvernance n°12 et au compte rendu du Cercle de réflexion de la Gouvernance](#)

*

Lettre de la Gouvernance n°13 – Octobre - Novembre 2016

Au cours de ce second semestre, ce sont les mois d'octobre et de novembre qui ont vu se concentrer la parution de textes importants relatifs à la gouvernance. En octobre, le Haut Comité de Gouvernance d'Entreprise (HCGE) a publié son troisième rapport d'activité qui porte sur l'application du code Afep-Medef par les sociétés cotées concernées. Le 8 novembre, l'Assemblée Nationale a définitivement adopté le projet de loi Sapin II qui comporte un grand nombre de mesures intéressant directement les entreprises. Enfin, le 24 novembre, l'Afep et le Medef ont publié la révision attendue de leur code, qui avait fait l'objet d'une consultation publique de fin mai à juillet dernier.

Le troisième rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) a été publié le 10 octobre. Il a pour objet de vérifier l'application du code Afep-Medef par les entreprises cotées qui s'y réfèrent. Le rapport porte sur 35 sociétés du CAC 40 et 70 sociétés suivantes du SBF 120, 15 sociétés de l'indice étant étrangères ou ne se référant pas au code, à la date du 1^{er} avril 2016. Le président du Haut Comité y souligne « l'amélioration constante de la conformité des grandes sociétés françaises » au code, ainsi que le montrent les données statistiques réunies par le rapport sur les conseils d'administration ou de surveillance et leurs comités, et les modalités d'information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux. Pour autant, le rapport fait état des **remarques et avis critiques** du Haut Comité sur plusieurs sujets importants parmi lesquels le critère des liens **d'affaires significatifs** pour les administrateurs indépendants, le respect de la proportion de ces derniers dans les comités d'audit et de rémunérations, **l'obligation de parité** au sein des conseils, la mise en place de **plans de succession** des dirigeants mandataires sociaux ou encore les limitations des **indemnités de départ**.

Le **projet de loi Sapin II** a été adopté en dernière lecture par l'Assemblée Nationale le 8 novembre. Le texte est ainsi devenu définitif sous réserve de la décision à venir du Conseil constitutionnel sur les saisines de députés, de sénateurs et du président du Sénat le 15 novembre. Parmi les 169 articles de natures très diverses qu'il comporte, quatre séries de dispositions appellent plus particulièrement l'attention des membres de conseils et comités, et des directions générales. Il s'agit d'abord de la création d'une **Agence française anticorruption**, comprenant une commission des sanctions, de la définition et de la protection des **lanceurs d'alertes**, et de l'obligation d'établir des procédures appropriées de

recueil des signalements. La prévention et la détection de la corruption et du **trafic d'influence** doivent ensuite donner lieu à la mise en œuvre de huit « **mesures et procédures** » par les grandes entreprises et les ETI, sous le contrôle de l'Agence et à peine de sanctions pécuniaires. **Les délits** de corruption et de trafic d'influence, commis par une personne morale et réprimés pénalement, peuvent être également sanctionnés par l'obligation de soumettre la société à un **programme de conformité** sous le contrôle du procureur de la République. La loi prévoit en outre un mécanisme de transaction, dénommée « **convention judiciaire d'intérêt public** », entre le procureur et la société entraînant le paiement d'une amende pouvant atteindre 30% du chiffre d'affaires et à nouveau la mise en place d'un programme de conformité. Enfin, le texte instaure un **régime obligatoire de « say on pay » contraignant** pour les sociétés cotées sur un marché réglementé. Il consiste en une approbation annuelle par l'AGO des « **principes et critères** » de la politique de rémunération, sous toutes ses formes, des dirigeants mandataires sociaux et des membres des conseils de surveillance, avant que, également chaque année, l'assemblée ne statue sur les versements effectués au titre de l'exercice précédent.

Très attendue, la **révision du code Afep-MEDEF** de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées a finalement été publiée le 24 novembre, à l'issue de la consultation publique dont les résultats font l'objet d'une synthèse également publiée le même jour. Les changements effectués, de forme et de fond, par rapport à la dernière révision du code en novembre 2015 sont très nombreux et affectent pratiquement toutes les recommandations, comme le montre la **version marquée du nouveau code**. Sur le fond, la distinction opérée entre dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, les nouvelles recommandations concernant l'indépendance de l'administrateur référent, les critères d'**indépendance** des administrateurs, en particulier la règle des douze ans, les attributions du comité d'audit et la composition des comités des nominations et rémunérations, par exemple, constituent déjà des modifications substantielles du code. Mais c'est la partie du code consacrée à la **rémunération des dirigeants mandataires sociaux** qui a été la plus profondément remaniée et réécrite, dans le sens d'une clarification et d'une plus grande rigueur apportées aux recommandations précédentes, aussi bien pour les rémunérations fixes et variables annuelles que « **de long terme** », expression qui regroupe désormais les rémunérations variables pluriannuelles, les options d'actions et les actions de performance.

Cercle de réflexion sur la Gouvernance

Le **Cercle de réflexion sur la Gouvernance** a tenu sa troisième série de réunions les 5 et 12 octobre. Les membres du cercle ont été invités à échanger sur deux thèmes différents de nature prospective. Le premier thème concernait une proposition d'origine britannique de constitution d'un comité des actionnaires les plus importants doté d'attributions d'envergure. Le second thème portait sur l'adaptation des conseils à « l'ère digitale », à savoir la transformation digitale en cours ou à venir dans l'ensemble des activités économiques. On trouvera le **compte rendu des débats** dans cette Lettre.

> [Accédez à la Lettre de la Gouvernance n°13](#)

> [Accédez au compte rendu du Cercle de réflexion de la Gouvernance](#)

*

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets - OLIVER