

# JOURNÉE ANNUELLE DES SOCIÉTÉS COTÉES

2ème édition

*Les comités spécialisés sous un nouveau jour ?*

Bruxelles, le 14 octobre 2015

Organisé par :



En partenariat avec :



Avec le soutien de:



**ASSOCIATION BELGE DES  
SOCIÉTÉS COTÉES ASBL**

## INTRODUCTION

*Le 14 octobre 2015, GUBERNA et la FEB ont organisé leur seconde Journée annuelle des sociétés cotées. Outre la mise à jour des évolutions au niveau européen, cette journée d'étude était placée sous le signe des comités spécialisés.*

Comme la fois dernière, le séminaire est introduit par **Thomas Leysen**, président de la Commission Corporate Governance. Partout dans le monde, on s'intéresse de plus en plus aux **comités spécialisés, qui sont sans cesse plus nombreux**, leur création étant ou non imposée par la loi. Pensons par exemple aux institutions financières désormais tenues de scinder le comité de nomination et le comité de rémunération, mais aussi de subdiviser le comité d'audit en un comité d'audit et un comité risk & compliance. Fort de son expérience chez KBC, Thomas Leysen éprouve des sentiments mitigés à ce sujet. D'une part, cette exigence paraît raisonnable et acceptable mais, d'autre part, elle peut être qualifiée de 'fausse bonne idée'. En effet, ces subdivisions ne se révèlent pas si efficaces dans la pratique.



Les comités spécialisés ont une **compétence** purement **consultative**, la responsabilité finale incombant toujours au conseil d'administration. Dans les faits, les situations divergent sensiblement à cet égard. Certaines entreprises estiment que les comités spécialisés sont suffisamment compétents pour qu'on puisse se fier à leur appréciation. D'autres reprennent tout le débat au sein du conseil d'administration plénier. Il est important de trouver un équilibre et de ne pas tomber dans les extrêmes. La qualité du rapportage des comités est essentielle à cet égard. Toutefois, ce point peut encore être amélioré dans bon nombre d'entreprises.

Thomas Leysen a également fait part de son opinion concernant **l'attention croissante pour les informations non financières**. Son expérience chez Umicore, l'un des pionniers belges dans ce domaine, en fait pour lui un sujet de prédilection. Ici aussi, on voudrait réglementer davantage dans un souci, bien compréhensible, de plus de transparence. Il s'agit d'une évolution positive en soi, mais l'orateur est convaincu que c'est l'entreprise qui doit elle-même déterminer les informations non financières qu'elle souhaite rendre publiques. Si le législateur impose un certain nombre de paramètres, cela risque fort de devenir une opération box ticking. Ici aussi, les 'fausses bonnes idées' ne sont pas loin. Cela risque d'engendrer des surcharges administratives, sans rien apprendre sur le véritable engagement de l'entreprise.

Enfin, en tant que président de la Commission Corporate Governance, Thomas Leysen a présenté en primeur **le nouveau logo et le nouveau site web de la Commission Corporate Governance**, lancés officiellement fin octobre 2015.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.corporategovernancecommittee.be/fr>

## DÉVELOPPEMENTS LÉGISLATIFS AUX NIVEAUX EUROPÉEN ET BELGE

Joanna Sikora-Wittnebel, team leader for Corporate Governance à la Commission européenne, a



présenté les principales initiatives prises (ou à prendre) à l'échelle européenne en matière de gouvernance d'entreprise. Le sujet le plus abordé aujourd'hui est la révision de la **directive sur les droits des actionnaires**. Cette directive avait été adoptée par la Commission européenne le 9 avril 2014. Son principal objectif consistait à inciter les actionnaires à s'impliquer davantage dans les entreprises dans lesquelles ils investissent et à réfléchir à plus long terme. Elle comprend cinq chapitres poursuivant chacun un but différent : (i) accroître l'engagement des investisseurs institutionnels et des gestionnaires d'actifs; (ii) renforcer le lien entre

la rémunération et les performances des administrateurs; (iii) améliorer le droit de regard des actionnaires sur les transactions avec des parties liées; (iv) accroître la transparence des conseillers en vote; (v) faciliter l'exercice, par les investisseurs, des droits découlant des valeurs mobilières. Où en est-on aujourd'hui ? Les Etats membres ont approuvé le texte au mois de mars. Le Parlement européen a quant à lui adopté une version modifiée en juillet. Fin octobre, les débats tripartites ont débuté pour parvenir à un accord entre la Commission, le Conseil et le Parlement européens. Où le bât blesse-t-il ? Le Parlement européen a inséré dans la proposition de directive un chapitre sur le 'country by country reporting'. Il s'agit d'une mesure de lutte contre l'évasion fiscale internationale qui consiste à rendre obligatoire la déclaration de certaines données relatives aux activités exercées et aux impôts payés dans chaque pays. Ce point est particulièrement sensible d'un point de vue politique.

Le 9 avril 2014, la Commission européenne a aussi adopté une **recommandation sur la qualité de l'information sur la gouvernance d'entreprise ("appliquer ou expliquer")**. Cette recommandation contient des directives destinées aux sociétés cotées pour améliorer la qualité tant des informations sur la gouvernance d'entreprise que des explications fournies (lorsqu'une disposition du code n'est pas respectée). Les Etats membres sont tenus d'informer la Commission européenne des mesures prises au niveau national dans le cadre de cette recommandation. A la date de la journée d'étude, la Commission européenne n'avait pas encore reçu de réponse de la Belgique (ce qui est entre-temps chose faite, cf. infra). Notre pays peut néanmoins être cité en exemple puisque la recommandation de la Commission s'inspire notamment des règles pratiques de la Commission Corporate Governance pour un 'explain' de qualité. En complément à la directive, il est fait référence à l'étude récemment réalisée par ecoDa pour recenser les codes de gouvernance d'entreprise et systèmes de monitoring en vigueur dans les Etats membres européens. Cette étude se révèle extrêmement utile pour la Commission européenne parce qu'elle donne non seulement un aperçu global mais indique également les différences les plus frappantes entre les Etats membres.

La **directive sur les informations non financières**, dont parlait Thomas Leysen, est actuellement en cours de transposition en droit belge. Elle stipule que la Commission européenne rédigera des lignes directrices non contraignantes concernant la méthodologie de communication des informations non financières, y compris des indicateurs clés tant généraux que sectoriels de performance non financière. Une consultation publique sera ouverte à ce sujet.

Pour ce qui est de l'**initiative européenne sur le quota des genres**, on assiste à un blocage au niveau du Conseil européen.

Joanna Sikora-Wittnebel a également fait part de sa vision sur le **futur**. La Commission européenne va lancer une consultation publique sur le '**responsible investment**'. Le but est d'encourager les investisseurs à investir de manière plus responsable (par ex. en matière d'environnement). Où en est-on aujourd'hui ? Quelles sont les entraves ? Quelles sont les meilleures et les pires pratiques ? Un deuxième thème d'avenir est le **droit des sociétés et la technologie numérique**. Il faut exploiter nettement plus les opportunités offertes par l'internet par exemple. Cela permet également de créer un marché unique. Une consultation publique devrait également être organisée sur ce thème. Un troisième point a trait à la **protection des actionnaires minoritaires**. Les mesures existantes divergent fortement d'un Etat membre à l'autre. La Commission européenne y consacrera une étude. Enfin, le dernier point concerne le renforcement de **l'effectivité des conseils d'administration**. Les débats ont longtemps porté sur l'indépendance des administrateurs. Il est temps à présent de se pencher sur leurs compétences.

**Christine Darville**, executive manager à la FEB, a commenté les initiatives européennes d'un point de



vue belge. Elle a abordé 4 points. Primo, la **proposition de révision de la directive sur les droits des actionnaires**. Elle a reconnu qu'il est essentiel qu'une entreprise ait le droit de connaître ses actionnaires. Un aspect toujours litigieux, tant en Belgique que sur la scène internationale, est la rémunération du management. La proposition de directive aborde cette problématique sous deux angles : la politique de rémunération, d'une part, et le rapport de rémunération, d'autre part. Quel est le rôle des actionnaires ? En Belgique, ils disposent déjà d'une voix sur le rapport de rémunération et la distinction entre politique de rémunération et rapport de

rémunération n'est pas très stricte puisque la politique de rémunération est intégrée dans le rapport de rémunération. On constate que le Parlement européen n'a pas retenu certains éléments de la proposition de la Commission, à savoir la fixation d'un montant maximum dans la politique de rémunération, la mention d'un ratio (relation entre la rémunération du management et celle d'un travailleur moyen) et le rôle des travailleurs tant dans la politique de rémunération que dans le rapport de rémunération. Ces éléments vont très loin et sont très sensibles en Belgique. Il est par ailleurs frappant de constater que le Parlement européen a profité de la proposition de directive pour ajouter un texte législatif qui n'a rien à voir avec l'objectif initial de la directive, à savoir le 'country by country reporting'. Enfin, les transactions avec des parties liées sont un sujet qui gagne de plus en plus en importance à l'échelle internationale. Le texte de la directive soulève néanmoins quelques questions, concernant notamment les seuils et le rôle de l'assemblée générale. En Belgique, la Commission Corporate Governance, la FSMA et l'Institut des Réviseurs d'Entreprises ont pris l'initiative de rédiger une note explicative à ce sujet.

Secundo, la **recommandation sur la qualité de l'information sur la gouvernance d'entreprise ("appliquer ou expliquer")**. GUBERNA et la FEB ont contacté les ministres Geens et Michel pour leur demander de reconnaître l'étude de monitoring qu'elles ont réalisée comme une étude de référence pour la Belgique. En 2014, cette étude consacrait, pour la première fois, une attention particulière à la qualité des 'explains'. Le président de la Commission Corporate Governance a par ailleurs envoyé une lettre aux entreprises qui ne fournissent pas d'explication alors qu'elles dérogent au code et à celles qui ne fournissent pas d'explications qualitatives. Fin octobre 2015, le ministre Geens a adressé un courrier à la Commission européenne dans le cadre de cette recommandation. Il s'y réfère à l'étude de monitoring réalisée par GUBERNA et par la FEB comme étant l'étude de référence pour la Belgique.

Tertio, les **informations non financières**. La directive susmentionnée doit être transposée en droit belge pour le 6 décembre 2016. Elle prévoit deux volets. D'une part, les sociétés cotées doivent fournir, dans la déclaration de gouvernance d'entreprise, des informations sur la politique en matière de diversité (plus vaste que la politique des genres !) appliquée lors de la composition du conseil d'administration. Le second volet a trait à l'information non financière. Les grandes sociétés cotées seront contraintes d'intégrer dans leur rapport de gestion une déclaration non financière reprenant des informations relatives aux questions environnementales, sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et la subornation. Le principe 'comply or explain' s'applique aux deux volets. On constate que dans ses directives et recommandations récentes, la Commission européenne établit plus fréquemment une distinction entre grandes et petites entreprises pour ce qui est du champ d'application des textes. Il est par ailleurs surprenant que la Commission européenne n'ait pas encore promulgué de lignes directrices, alors que les Etats membres sont déjà en train de transposer la directive. Enfin, Christine Darville se demande dans quelle mesure ce rapportage sera soumis à un contrôle révisoral.

Pour terminer, Christine Darville évoque la **réforme du droit des sociétés**. Le ministre Geens a émis le souhait d'avoir un droit des sociétés plus moderne et plus flexible. La dernière réforme date de 1999. Christine Darville aborde uniquement les modifications relatives aux SA/sociétés cotées. Les textes sur les comités spécialisés ne sont pas modifiés. Il est désormais possible de désigner un administrateur unique (au lieu d'un conseil d'administration collégial). La révocabilité ad nutum obligatoire des administrateurs est abrogée (sauf si les statuts la prévoient explicitement). L'organe de gestion quotidienne disparaîtrait pour être remplacé par des délégations. Les SA auront le choix entre le système de gestion moniste actuel et un système de gestion duale plus élaboré. Il serait possible d'introduire le droit de vote multiple fidélisateur moyennant l'approbation d'une majorité qualifiée. Le ministre Geens espère finaliser la réforme d'ici à la fin de la législature actuelle.

## IMPACT DU CADRE CHANGEANT DE LA GOUVERNANCE SUR LE FONCTIONNEMENT DES COMITÉS SPÉCIALISÉS EN EUROPE

**Nicolas Valette**, associé chez EY, a donné un aperçu des pratiques concernant le **comité d'audit** dans les



pays voisins (France, GB, Allemagne et Italie) sur la base d'une étude réalisée par EY. Il apparaît clairement que la réforme de l'audit entraîne des changements au niveau de la composition et du rôle de ce comité. En plus de ses tâches traditionnelles (telles que le contrôle du rapportage financier), il assume de plus en plus d'autres tâches, comme la gestion des risques par ex. En raison de la numérisation croissante, la cybersécurité est actuellement une préoccupation du comité d'audit. Tout comme les risques macroéconomiques (liés à la crise) ou la succession du CFO.

Un comité d'audit se réunit en moyenne 5 fois par an. Il y a toutefois de plus en plus de réunions informelles entre le président du comité d'audit et le management. On constate aussi que, dans certaines entreprises, le président du comité d'audit fait rapport à l'assemblée générale au sujet des travaux du comité.

**Yves Stox**, Senior Manager People Advisory Services chez EY, a quant à lui commenté le **comité de**



**rémunération**. Quelles sont les 'best practices' lorsque l'on sait ce que peut/doit être le rôle du comité de rémunération ? Son rôle initial est lié au problème de délégation : comment s'assurer que le management prend en compte les intérêts des actionnaires et leur communique les informations requises ? Le comité de rémunération doit s'acquitter d'une tâche importante mais, dans la pratique, il ne peut pas toujours jouer son rôle comme il se doit. Ainsi, le CEO ou le management a parfois un impact relativement grand sur le comité de rémunération, ce qui entrave sa liberté. Comment y remédier (également sur le plan législatif) ? Une

option consiste à limiter l'implication du management et/ou à exclure les mandats croisés. Une autre solution est de nommer des administrateurs indépendants. L'activisme des actionnaires se renforce, mais cela engendre une réaction défensive de la part des entreprises. Elles ne souhaitent pas être trop transparentes.

Un grand défi est de savoir 'comment développer le paquet de rémunération' ? Comment veiller à ce que ce paquet 'colle' avec l'ADN de l'entreprise ? Comment être critique au sujet du paquet ? Comment, malgré le compliance, être encore suffisamment focalisé sur les tâches essentielles du comité de rémunération ? Les comités de rémunération doivent adopter une attitude plus critique à l'égard des benchmarks; on a tendance aujourd'hui à y accorder trop d'importance. Développez une structure intelligente, qui cadre avec l'entreprise. Vous pourrez ainsi prouver aux actionnaires que vous y réfléchissez et parvenir à une interaction. Cela requiert de la créativité et un investissement de la part de toutes les parties. Il faut ensuite prouver que vos réalisations correspondent à vos projets.

## COUP D'ŒIL SUR LES COMITÉS SPÉCIALISÉS EN BELGIQUE

Philippe Lambrecht, administrateur et secrétaire général de la FEB, a exposé les **pratiques des comités spécialisés en Belgique**. Ils existent depuis plus longtemps que leur introduction



légale via des lois et/ou codes relativement récents, même si ce n'est pas de manière aussi formelle. Pourquoi a-t-on mis en place des comités spécialisés et pourquoi les avoir formalisés ? L'idée est simple. Il est impossible, en grand groupe, de prendre des décisions sur des éléments spécifiques. Certains sujets sont d'ailleurs trop complexes pour cela. Il s'agit d'une question de bon sens. Des comités sont mis en place pour assumer certaines tâches complexes. Ces 15 dernières années, plusieurs tâches importantes du conseil d'administration ont été déléguées aux différents comités, qui sont sollicités pour donner leur avis au conseil d'administration. Des comités ont été créés pour objectiver la prise de décisions. Il est intéressant de noter que certains administrateurs entament effectivement un dialogue avec le management exécutif de l'entreprise. Ils disposent de plus de temps et ont accès à plus d'informations.

Les comités prévus dans le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 (Code 2009) sont le comité d'audit, le comité de rémunération et le comité de nomination. Dans la législation belge (droit des sociétés), il est uniquement question du comité d'audit et du comité de rémunération.

Dans le cadre de la **réforme de l'audit**, on a plus ou moins repris les tâches existantes du comité d'audit. En revanche, on y met fortement l'accent sur la responsabilité du comité d'audit pour la sélection de l'auditeur externe. En vertu de cette réforme, l'auditeur externe devra rédiger 2 rapports, à savoir le rapport traditionnel et un autre destiné uniquement au comité d'audit. Le conseil d'administration et/ou les actionnaires n'ont-ils pas le droit de prendre connaissance de ce rapport ?

**Quelques points de réflexion** : Ces derniers temps, on a créé énormément d'attentes concernant les comités spécialisés. Il faut veiller à ne pas créer un 'expectation gap'. La composition des comités est en outre soumise à des exigences additionnelles. Que veut-on : de l'indépendance ou de l'expertise ? Peut-on encore parler d'un conseil d'administration véritablement collégial ? Dans quelle mesure les membres des comités peuvent-ils être tenus responsables de leurs activités ?

## QUELS SONT LES NOUVEAUX DÉFIS POUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET LEURS COMITÉS?

### INTRODUCTION



**Lutgart Van den Berghe**, executive director chez GUBERNA, a introduit le débat. Conformément aux directives et recommandations européennes, les conseils d'administration doivent ériger des comités dès qu'il est question d'**intérêts conflictuels** potentiels. Pour des thèmes relatifs à l'audit, à la rémunération et/ou à la nomination, il peut arriver que des personnes autour de la table, surtout dans un 1-tier board, influencent la prise de décision dans leur propre intérêt. Cela se reflète également dans la législation belge, avec l'art. 524 du Code des sociétés relatif aux 'transactions entre parties liées', qui prévoit un comité ad hoc de 3 administrateurs indépendants pour un screening critique et en toute indépendance des transactions concernées. Les codes mettent en avant une autre dimension des comités spécialisés, à savoir l'assistance au conseil d'administration dans le cadre de la préparation de décisions importantes. La **liberté de choix** des sociétés cotées est de plus en plus restreinte, avec la création obligatoire et la régulation de la composition des comités, etc. Les seules libertés encore laissées aux sociétés cotées ont trait au comité de nomination. Il convient de s'interroger sur l'opportunité de revenir en arrière en Belgique pour les éléments où notre pays a été au-delà de la réglementation européenne ('gold plating'), par ex. la composition du comité de rémunération, les critères légaux de définition de l'indépendance ou lorsqu'un régime 'comply or explain' pourrait être appliqué à ces éléments. Il est important toutefois de souligner qu'il existe des exonérations pour les petites entreprises. Celles-ci ne doivent pas entrer dans le carcan des comités spécialisés si leur situation ne le justifie pas.

La réglementation s'appliquant aux **institutions financières** est encore nettement plus stricte. Il y a un risque réel de répercussion sur les sociétés cotées 'ordinaires'. Citons par exemple l'obligation de créer un comité des risques distinct. Il faut savoir que la finalité du comité d'audit (backward-looking) diffère de celle du comité des risques (forward-looking). Ou l'obligation d'introduire un comité de nomination distinct du comité de rémunération. Cette séparation est parfois très artificielle (par ex. la nomination d'un nouveau CEO requiert une concertation au sein tant du comité de nomination que du comité de rémunération, avec en fin de compte un contrat final qui est une combinaison des deux). Par ailleurs, il convient de préciser que la législation financière prévoit explicitement que le comité de nomination est également chargé de questions de gouvernance (par ex. une évaluation annuelle du conseil d'administration portant aussi bien sur son fonctionnement que sur sa composition).

Si les recommandations des codes et les dispositions légales ont donné lieu à la mise en place d'un nombre relativement important de comités spécialisés, on constate dans la pratique que les sociétés cotées belges créent aussi d'**autres comités** : un comité stratégique, un comité de gouvernance d'entreprise, un comité d'investissement, un comité scientifique, un comité de financement, ... Récemment, un **nouveau type de comités** a été recommandé, à savoir le « comité disruptif », le comité TIC, le comité éthique, le comité des stakeholders, ... Il faut trouver des membres pour tous ces comités et la composition du conseil d'administration ne peut donc plus être dissociée de la **composition des comités spécialisés** (e.a. indépendance, expertise). Les administrateurs siégeant dans les comités doivent disposer de l'expertise requise et doivent suivre des formations pour pouvoir s'acquitter de leur rôle.



Lutgart Van den Berghe conclut avec quelques **'red flags'**. Un premier point est l'asymétrie au niveau de l'information. Plus le fonctionnement des comités est intense, moins les non-membres sont tenus au courant. Une première solution réside dans le rapportage formel du comité au conseil d'administration plénier. A cet égard, le secrétaire-général et/ou le secrétaire du comité joue un rôle important, en ce sens qu'il doit rapporter suffisamment et en temps utile. Mais l'obligation d'information va plus loin. Il est également important que les administrateurs soient tenus au courant des points débattus au sein du comité et qu'ils aient accès aux documents y afférents (à moins qu'il ne s'agisse d'informations sensibles). Le but n'est toutefois pas que les membres des comités prennent la place du management. Comme le prescrivent tous les codes, le rôle d'un comité spécialisé est purement consultatif et le pouvoir décisionnel final (et la responsabilité finale) incombe toujours au conseil d'administration plénier. Il peut donc se révéler potentiellement dangereux pour la collégialité du conseil d'administration si le législateur octroie un pouvoir décisionnel aux comités. Un autre point d'attention est la responsabilité accrue des membres des comités, d'autant plus que les tâches des comités spécialisés sont de plus en plus nombreuses.

## DÉBAT

**Catherine Gernay**, administratrice chez e.a. VEOLIA et **Emmanuèle Attout**, administratrice chez e.a. Atenor et TromboGenics rejoignent la table ronde pour le débat.



### *Composition et fonctionnement des comités spécialisés*

En tant que membre d'un comité, vous devez disposer de l'expertise requise. Vous devez être en mesure de mettre au défi les experts en face de vous (management, externes). Un comité ne peut compter trop de membres. Vous pouvez vous faire assister par des experts externes, mais il faut éviter que le groupe ne devienne trop grand. Vous devez avant tout être un administrateur et pas uniquement un membre d'un comité. La collégialité du conseil d'administration ne peut être mise en péril. L'importance d'un administrateur indépendant ne peut être sous-estimée. Il a ainsi une certaine distance vis-à-vis de l'entreprise, ce qui lui permet de donner un avis indépendant. Pour le reste, des informations correctes à temps et à heure sont essentielles. En effet, un administrateur bien préparé est un administrateur efficace !

### ***Rapportage des comités spécialisés et interaction avec le conseil d'administration***

Un bon rapportage est fondamental. Il est important de pouvoir transmettre le message en tant que membre/président d'un comité au conseil d'administration plénier. Ce dernier peut alors avoir confiance dans le fonctionnement du comité et tous les administrateurs se sentent à l'aise avec la décision prise, même s'ils ne siègent pas dans le comité. Le conseil d'administration ne peut toutefois pas se fier aveuglément au comité. Son rôle ne peut être minimisé. Il doit disposer d'un minimum d'informations, étayées d'explications fournies par le président du comité. Un membre du conseil d'administration non-membre du comité doit poser des questions jusqu'à ce qu'il comprenne exactement de quoi il est question.

### **REMERCIEMENTS**

Au nom de GUBERNA (l'Institut des administrateurs), de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) et d'EY, nous tenons à remercier tous les orateurs et personnes présentes pour leur participation à cette journée d'étude.