

**COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE
FONDATION PRIVEE**

**CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
CONSULTATION PUBLIQUE**

Votre contribution sera grandement appréciée.

Veillez retourner vos réponses à l'adresse ci-dessous
avant le 30 novembre 2007 :

À l'attention de la Commission Corporate Governance

Rue des Sols 8

1000 Bruxelles

T + 32 2 515 08 29

F + 32 2 515 09 85

e-mail: secretary@corporategovernancecommittee.be

Introduction

La Commission Corporate Governance (ci-après dénommée la 'Commission') invite les sociétés cotées, administrateurs, investisseurs et autres parties prenantes (stakeholders) à commenter leur expérience de la mise en œuvre du Code belge de gouvernance d'entreprise (ci-après dénommé le 'Code'). Ces commentaires doivent lui parvenir avant le 30 novembre 2007.

Contexte

Le texte actuel du Code a été publié le 9 décembre 2004¹. Depuis le 1^{er} janvier 2005, les sociétés cotées doivent respecter les dispositions du Code. Pour le 1^{er} janvier 2006, elles devaient publier une Charte de gouvernance d'entreprise dans laquelle elles décrivent leur structure et leur politique de gouvernance.

Diverses études réalisées par le Belgian Governance Institute (BGI) et la Fédération des entreprises de Belgique (FEB)², et par la Commission Bancaire, Financière et des Assurances (CBFA)³ ont révélé que les sociétés cotées belges reconnaissent le Code comme étant le code de référence : elles s'engagent à respecter ses dispositions ou, le cas échéant, à expliquer pourquoi elles y dérogent, compte tenu de leurs spécificités.

Objectif

L'objectif principal de cette consultation publique est de déterminer la mesure dans laquelle le Code contribue au développement de pratiques de gouvernance qui favorisent l'esprit d'entreprise et la gestion des risques.

Sur la base de cette consultation ainsi que d'une analyse des développements observés et attendus en matière de gouvernance d'entreprise, la Commission a l'intention de publier :

- d'éventuelles modifications (ajouts/suppressions) au texte actuel du Code; et
- des commentaires de nature à favoriser/simplifier une mise en œuvre plus efficace des dispositions du Code.

Méthode

Les commentaires sont les bienvenus sur tous les aspects du Code, mais la Commission aimerait tout particulièrement recueillir des avis et suggestions sur les thèmes suivants :

- l'efficacité du Code
- la structure et le champ d'application du Code
- l'approche 'se conformer ou expliquer'
- les informations à publier concernant l'application du Code

Pour chacun de ces thèmes, des questions spécifiques sont posées. A titre d'illustration, toutes les questions contiennent une explication détaillée. Les répondants sont invités à se pencher sur les questions posées, mais ils sont également libres de donner un commentaire sur toute autre question ou sur tout autre sujet qu'ils jugent important.

¹ Le texte actuel du Code est disponible à l'adresse

http://www.corporategovernancecommittee.be/fr/code_corporate_governance/code_definitieve/.

² BGI-FEB/VBO, *Respect du Code belge de gouvernance d'entreprise : un état de la question*, avril 2006, 28 pp. Ce document est disponible à l'adresse <http://www.corporategovernancecommittee.be/fr/home/>.

³ CBFA, *Etude comparative sur les informations en matière de "gouvernance d'entreprise" publiées par les entreprises cotées dans la "Charte de Gouvernance d'Entreprise"*, décembre 2006, 28 pp.

THÈME 1 : EFFICACITÉ DU CODE ⁴

1.1 Le Code favorise-t-il L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION et LA CREATION DE VALEUR A LONG TERME ? ⁵

Pour répondre à cette question, veuillez prendre en considération les aspects suivants : la composition du conseil d'administration, sa diversité, ses missions, ses comités, son organisation, son évaluation et l'élaboration de chartes.

Commentaires :

Les performances du conseil d'administration et la création de valeur à long terme sont encouragées par une composition équilibrée du conseil d'administration (administrateurs exécutifs et non-exécutifs, en ce compris les administrateurs indépendants) et par la complémentarité des expériences et compétences individuelles de chaque administrateur, que prévoit le Code de gouvernance d'entreprise (principe 2.1. du Code).

1.2 Veuillez indiquer, dans le tableau ci-dessous, votre appréciation générale sur l'efficacité du Code :

Inefficace											Très efficace
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⁴ Explication du thème 1 : cf. Code, Préambule, clauses 1 et 2

L'objectif principal du Code est de contribuer à la création de valeur à long terme par la promotion de pratiques de bonne gouvernance conformes aux normes internationales.

⁵ *Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, un rôle essentiel est dévolu au conseil d'administration. Une société doit être dotée d'un conseil d'administration actif et efficace. La création de valeur dépend notamment de l'aptitude du conseil d'administration à réaliser ses objectifs et à exécuter ses tâches avec succès.*

En outre, la gouvernance d'entreprise constitue un incitant de nature à contribuer à la capacité du conseil d'administration et du management à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes (stakeholders). Cela peut non seulement se traduire par une amélioration des résultats financiers à court terme, mais doit aussi conduire, de manière durable, à la création de richesse à long terme.

THÈME 2 : STRUCTURE ET CHAMP D'APPLICATION DU CODE ⁶

2.1 Estimez-vous que les principes, dispositions et lignes de conduite sont suffisamment clairs ? ⁷

Commentaires :

Certains principes mériteraient d'être formulés selon une approche plus conceptuelle. Par exemple, le point 5.2. du Code prévoit (sur le plan du principe 5 « Le conseil d'administration constitue des comités spécialisés ») que « Le conseil d'administration constitue un comité d'audit ... ».

Le principe pourrait être formulé de manière à mettre en évidence la mission de 'surveillance' du conseil d'administration, entre autres sur la gestion, sur l'audit interne et sur le contrôle interne. La constitution de comité d'audit constitue quant à elle, non pas un principe, mais une modalité d'application de ce principe.

Dans certains cas, le conseil d'administration peut d'ailleurs exercer le rôle de comité d'audit, notamment en raison de la taille du conseil, à condition que d'autres mesures soient adoptées (par exemple concernant le statut du président du Conseil), comme le prévoit la directive européenne 2006/43/CE du 17 mai 2006.

2.2 Estimez-vous que le Code atteint l'objectif qui consiste à être complémentaire aux dispositions légales pertinentes ? ⁸

Pour répondre à cette question, veuillez tenir compte de tout recoupement ou conflit éventuel entre le Code et les dispositions légales nationales ou internationales.

⁶ Explication du thème 2 : cf. Code, Préambule, clauses 4 et 8

Structure : Une caractéristique fondamentale du Code réside dans sa division en neuf principes, chacun étant articulé en dispositions et lignes de conduite. Les neuf principes reflètent les piliers sur lesquels repose une bonne gouvernance d'entreprise, tandis que les dispositions et les lignes de conduite fournissent une description plus détaillée de la manière dont la société doit interpréter et appliquer les principes.

Champ d'application : Le Code comprend des dispositions (détaillées) sur des points très significatifs se rapportant aux trois acteurs principaux de la gouvernance d'entreprise : conseil d'administration, management et actionnaires. Ces dispositions sont directrices et supposées être en grande partie complémentaires à la législation.

⁷ Les dispositions (dont certaines sont détaillées dans les Annexes du Code) sont des recommandations qui décrivent comment appliquer les principes. Il est demandé aux sociétés de se conformer aux dispositions ou d'expliquer pourquoi elles y dérogent compte tenu de leur situation spécifique.

Les dispositions sont complétées par des lignes de conduite, à savoir des conseils sur la manière dont la société doit appliquer ou interpréter les dispositions du Code. La plupart des lignes de conduite ont un caractère qualitatif et ne se prêtent pas à une évaluation en termes de conformité. Elles ne sont, dès lors, pas soumises à l'obligation de se conformer ou d'expliquer.

En raison de leur description détaillée et pratique, les dispositions et les lignes de conduite ont pour vocation de guider les sociétés quant à la manière d'appliquer le Code en prenant leurs spécificités en considération et quant à la manière d'adhérer à la philosophie de gouvernance du Code. Pour réaliser ces objectifs, les dispositions et les lignes de conduite doivent être formulées clairement, être suffisamment détaillées et mises à jour régulièrement.

⁸ Législation et réglementations fixent un cadre de référence standard pour les sociétés. Pour certains points de gouvernance, les dispositions légales sont assez limitées et/ou formulées de manière générale. Les dispositions (détaillées) du Code y apportent un complément et fournissent des conseils pratiques pour la mise en œuvre de la bonne gouvernance.

Commentaires :

Le Code atteint l'objectif qui consiste à être complémentaire aux dispositions légales pertinentes. Il convient toutefois de tenir compte des nouvelles dispositions européennes adoptées depuis le 9 décembre 2004, date de publication du Code, telles que les modifications du 14 juin 2006 aux 4^{ème} et 7^{ème} Directives européennes en matière comptable, qui prévoient des obligations pour les sociétés cotées de déclarations en matière d'application de code de gouvernance d'entreprise, de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 qui contient des dispositions relatives aux comités d'audit.

Une approche conceptuelle (cf. 2.1. ci-avant) permettrait d'assurer une plus grande pérennité du Code au regard des évolutions légales pertinentes et une convergence entre les principes de bonne gouvernance applicables aux entités cotées et non cotées (pour ces dernières, visées entre autres dans le Code Buysse).

2.3 Estimez-vous que le Code est complet ? ⁹

a. Thèmes insuffisamment abordés :

Le Code contient de nombreuses références à l'organe de gestion, aux comités spécialisés et aux relations avec la direction (principes 1 à 7 du Code), à l'instar de nombreux codes de gouvernance d'entreprise de tradition anglo-saxonne, où les entités cotées connaissent un actionariat plus dilué.

Concernant les sociétés cotées qui, comme en Europe continentale, connaissent une structure d'actionnaires de référence, il y aurait lieu de développer les principes consacrant l'équilibre entre les actionnaires (actionnaire de contrôle et actionnaires minoritaires) et ceux relatifs à l'information à l'égard des actionnaires minoritaires, en partie évoqués aux principes 8 et 9 du Code.

b. Thèmes manquants ?

/

c. Thèmes nécessitant davantage de dispositions ou de lignes de conduite ?

Cf. 2.3.a. ci-avant.

2.4 Le Code consacre-t-il une attention suffisante au rôle des actionnaires et à la fonction/au fonctionnement de l'assemblée générale ? ¹⁰

⁹ Conformément aux pratiques internationales, le Code couvre un large ensemble de points de gouvernance considérés comme étant de la plus grande importance. Certains points peuvent toutefois requérir un complément d'information ou ne pas avoir été abordés.

¹⁰ Cf. Code, Principe 8

Les structures d'actionnaires constituent l'un des facteurs les plus significatifs et les plus déterminants en matière de gouvernance d'entreprise. Comme certains autres pays européens, la Belgique se caractérise par une structure actionnariale concentrée. Le Code attache dès lors une attention particulière à la relation qui unit une société et ses actionnaires.

Pour répondre à cette question, veuillez prendre en considération le rôle des actionnaires et de l'assemblée générale, et voir s'ils sont suffisamment explicités.

Commentaires :

Cf. 2.3. a.

2.5 Veuillez indiquer, sur le tableau ci-dessous, votre appréciation générale sur la structure et le champ d'application du Code :

Incomplet Très complet

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

THÈME 3 : L'APPROCHE 'SE CONFORMER OU EXPLIQUER' ¹¹

3.1 L'approche 'se conformer ou expliquer' offre-t-elle suffisamment de souplesse pour la gouvernance des sociétés cotées ? ¹²

Commentaires :

L'approche « se conformer ou expliquer » mériterait d'être examinée au regard des nouvelles dispositions des 4^{ème} et 7^{ème} Directives européennes en matière comptable, qui consacrent l'approche « se conformer ou expliquer », tout en précisant ses modalités d'application.

Une approche plus conceptuelle aboutirait à prévoir une application des 'principes' de gouvernance dans tous les cas (sans dérogation aux principes), tout en continuant à permettre d'appliquer ces principes selon des modalités adaptées à la situation des entreprises. L'approche « se conformer ou s'expliquer » aurait ainsi vocation à s'appliquer aux lignes de conduite ou aux modalités d'application des principes.

3.2 Qu'est-ce qui pourrait ou devrait être ajouté aux recommandations du Code afin d'atténuer le risque de 'box-ticking' ? ¹³

Commentaires :

L'approche conceptuelle devrait encourager l'organe de gestion à apprécier au cas par cas l'application des principes à la situation particulière de l'entreprise, et de réduire le risque de 'box-ticking'.

3.3 Y a-t-il un contrôle suffisant du respect du Code et des dérogations à celui-ci ? ¹⁴

Pour répondre à cette question, veuillez prendre en considération le rôle de contrôle des actionnaires et/ou le rôle de la Commission Corporate Governance ou d'autres mécanismes de contrôle.

Commentaires :

¹¹ *Explication du thème 3 : cf. Code, Préambule, clause 4*

La Commission a choisi une approche flexible basée sur le système 'se conformer ou expliquer'. Cela implique que les sociétés peuvent soit se conformer aux dispositions du Code, soit y déroger et expliquer les raisons de ces dérogations.

¹² *Le système 'se conformer ou expliquer' doit permettre la prise en considération des spécificités des sociétés, comme leur taille, la structure de leur actionnariat, leurs activités, leur exposition aux risques et leur structure de management. L'objectif poursuivi est d'adapter les structures et processus de gouvernance aux besoins spécifiques des sociétés. L'application stricte et rigide d'un ensemble détaillé de règles aurait pour effet de compromettre cet objectif.*

¹³ *Le risque inhérent au système 'se conformer ou expliquer' est que les sociétés et les investisseurs privilégient le respect formel des dispositions plutôt qu'une adhésion ou une évaluation sur le fond des principes de gouvernance fixés par le Code. Ce phénomène est connu sous le nom de 'box ticking'.*

¹⁴ *Le système 'se conformer ou expliquer' offre une grande souplesse aux sociétés, mais impose un contrôle externe. Différentes parties peuvent être autorisées à contrôler les informations recueillies dans le cadre du système 'se conformer ou expliquer'.*

Le rôle du commissaire à l'égard du chapitre sur la gouvernance d'entreprise (rapport annuel ou rapport distinct de l'organe de gestion) pourra être précisé à la lumière des évolutions européennes et internationales (cf. point 2.2 ci-avant). Le rapport commissaire indique si le rapport de gestion comprend les informations requises par les articles 95 et 96 du Code des sociétés et concorde avec les comptes annuels.

3.4 Veuillez indiquer, sur le tableau ci-dessous, votre appréciation générale sur l'approche 'se conformer ou expliquer' :

Inefficace											Très efficace
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

THÈME 4 : INFORMATIONS A PUBLIER CONCERNANT L'APPLICATION DU CODE ¹⁵

4.1 Dans quelle mesure la relation entre la Charte de gouvernance d'entreprise et le Chapitre sur la gouvernance d'entreprise (dans le rapport annuel) est-elle adéquate ?

Commentaires :

Afin d'éviter des redondances, le chapitre du rapport de gestion (ou le rapport distinct) sur la gouvernance d'entreprise devrait principalement contenir des indications sur la manière dont la Charte a été appliquée, en pratique, durant l'exercice écoulé.

4.2 Le coût de mise en œuvre des mesures de publicité recommandées est-il proportionnel aux avantages de ces mesures ? ¹⁶

Commentaires :

Le coût de mise en œuvre des mesures de publicité recommandées est proportionnel aux avantages de ces mesures, étant donné qu'il donne un accès direct et aisé, et à un coût relativement réduit, à l'ensemble des parties intéressées (stakeholders).

4.3 Veuillez indiquer, dans le tableau ci-dessous, votre appréciation générale sur la structure et le contenu des informations à publier imposées par le Code :

Inadéquats								Tout à fait adéquats	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁵ *Explication du thème 4 : cf. Code, Préambule clause 5, Principe 9 et Annexe F*

La transparence – par le biais de la publication des informations – est un élément essentiel du Code. La publication est fondamentale pour permettre un contrôle externe par différentes autorités du marché. Les informations publiées doivent être pertinentes pour les actionnaires et les autres parties prenantes (stakeholders). C'est pourquoi les dispositions du Code visent à mettre en place un niveau élevé de transparence en matière de gouvernance d'entreprise.

¹⁶ *La transparence résulte de la publication d'informations dans deux documents différents : la Charte de gouvernance d'entreprise sur le site internet de la société et le Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel. L'élaboration de ces documents ainsi que la mise à jour régulière impliquent un coût. Les sociétés tirent toutefois avantage de cette transparence accrue en attirant des capitaux à moindre coût et en construisant des relations durables avec leurs parties prenantes (stakeholders).*

AUTRES COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

5.1 Quels sont les autres commentaires ou suggestions au sujet du Code que vous souhaitez soumettre à la Commission ?

Commentaires :

Lors des éventuelles adaptations qui seront apportées au Code à la suite de la consultation publique, il y aurait lieu de prendre en compte la nécessité d'encourager les entreprises, au travers des principes de gouvernance d'entreprise, à mettre en place, à développer et à améliorer les procédures de contrôle interne.

Un contrôle interne renforcé contribue entre autres à améliorer le processus de préparation des comptes annuels, à réduire le risque de fraude et à rendre plus efficace l'organisation administrative, favorisant ainsi la performance et renforçant la compétitivité des entreprises.

Informations relatives à l'identité du répondant:

NOM :	DAVID	SZAFRAN
TITRE/FONCTION :	Secrétaire général	
ORGANISATION :	Institut des Réviseurs d'Entreprises (Institut royal)	
AUTRES INFORMATIONS :		

"Sauf mention contraire, les réponses seront considérées comme étant publiques. Les répondants sont priés d'indiquer spécifiquement s'ils souhaitent que leurs réponses soient traitées confidentiellement (les « disclaimers » standards dans les réponses reçues par e-mail ne seront pas pris en compte)".

Merci pour votre collaboration !