

## EXECUTIVE SUMMARY

***ETUDE SUR LE RESPECT DU CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE  
2009  
PAR LES SOCIETES DU BEL 20***

Rapports annuels 2011 (exercice 2010)

*“Good corporate governance is about 'intellectual honesty' and not just sticking to rules and regulations.”*

*“It is clear that good corporate governance makes good sense”*

- Mervyn King (Chairman Kings' Report)

## L'ETUDE

Le 12 mars 2009, la Commission Corporate Governance a publié la première révision du Code belge de gouvernance d'entreprise (**Code 2009**) depuis la publication de la première version en 2004. GUBERNA et la FEB s'attachent depuis quelques années déjà à **étudier le respect du Code**. La présente étude concerne le **respect des aspects 'formels'** du Code 2009 et elle analyse à cet effet les derniers rapports annuels disponibles (en ce compris les Déclarations de gouvernance d'entreprise) et les Chartes de gouvernance d'entreprise des sociétés.

Outre les aspects formels du Code 2009, ce rapport contient certaines **données** apportant un complément d'information sur les conseils d'administration des sociétés du BEL 20.

Nous avons étudié **18 sociétés du BEL 20** et n'en avons pas retenu deux.

Le respect des aspects formels du Code ne semble plus comporter de points problématiques pour les sociétés du BEL 20. Dans l'ensemble, la transparence en matière de gouvernance d'entreprise est très bonne, avec quelques points d'attention particuliers.

Cet executive summary ne porte que sur les grandes lignes du rapport d'étude. Pour plus d'information, nous vous renvoyons au rapport complet.

## REPARTITION FORMELLE DES MISSIONS

Chaque société du BEL 20 dispose d'un **règlement d'ordre intérieur** pour le CA, le management exécutif et chacun de ses comités spécialisés. Cela signifie concrètement qu'il y a une répartition formelle des missions entre le CA et le management, mais aussi pour les compétences spécifiques des comités spécialisés.

Presque toutes les sociétés du BEL 20 ont désigné un **secrétaire** du conseil, mais le contenu de la fonction varie.

## PROFIL DU CONSEIL

Comment se présente le conseil d'administration d'une société du BEL 20 moyenne ?

Le conseil d'administration d'une société du BEL 20 compte en moyenne **13 administrateurs**, dont au moins une **moitié** d'administrateurs **non-exécutifs** et seulement 1 ou 2 administrateurs occupant également une fonction exécutive. Nous constatons aussi que le **modèle CEO** est le modèle gestion le plus usité dans le BEL 20 (55%). Seules cinq sociétés disposent d'un **comité de direction au sens de la loi**. Par ailleurs, 89% des sociétés du BEL 20 ont prévu une **séparation des fonctions** entre le CEO et le président du CA.

Les conseils d'administration comptent **en moyenne 5 administrateurs indépendants**, dont l'indépendance est chaque fois signalée. Presque toutes les sociétés spécifient les critères d'indépendance.

**10%** des sièges d'administrateur au sein du BEL 20 sont occupés par une **femme**, et **1 siège sur trois** par un **non-Belge**. L'**âge moyen** d'un administrateur du BEL 20 est de **58 ans**.

**4%** des administrateurs occupent **plusieurs mandats** dans les sociétés du BEL 20.

Dans presque toutes les sociétés du BEL 20, les administrateurs sont nommés pour un **terme (maximum) de 4 ans**. La majorité des sociétés du BEL 20 prévoient une **limite d'âge de 70 ans**.

## COMITES

Toutes les sociétés du BEL 20 ont un **comité d'audit**, et toutes sauf une ont un **comité de rémunération**, dont 12 sont combinés avec le **comité de nomination**. 4 sociétés ont constitué un comité de nomination distinct.

**66%** des sociétés du BEL 20 satisfont aux **exigences plus strictes** du Code concernant la composition du comité d'audit. 94% des sociétés respectent le Code (5 d'entre elles expliquant pourquoi elles y dérogent).

Toutes les sociétés du BEL 20 respectent les exigences du Code concernant la composition du **comité de nomination**.

13 des 18 sociétés du BEL 20 appliquent le Code concernant la composition du **comité de rémunération**. Au vu des développements législatifs, cette situation changera encore dans le courant du présent exercice et les sociétés qui justifient encore une dérogation devront s'adapter à la législation

## UNE PHOTO DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DE SES COMITES

Le conseil d'administration se réunit **en moyenne 9 fois** par an. Le **taux de présence** au conseil d'administration est transparent dans toutes les sociétés et il s'élève en moyenne à **90%**. Pour les comités spécialisés, la fréquence des réunions est de 6, 4 et 2 fois par an, respectivement pour le comité d'audit, le comité de rémunération et le comité de nomination.

La majorité des sociétés du BEL 20 font preuve de transparence concernant le **processus d'évaluation**.

Plusieurs sociétés du BEL 20 éprouvent toutefois des difficultés à appliquer la disposition du Code concernant la politique relative aux **conflits d'intérêts** qui complète le dispositif législatif.

## TRANSPARENCE VIA LE RAPPORT DE REMUNERATION

Presque toutes les sociétés du BEL 20 (17/18) publient un rapport de rémunération, dont le format et le contenu varient toutefois fortement. De plus, presque toutes les sociétés du BEL 20 (17/18) font preuve de transparence concernant la procédure interne adoptée pour élaborer une politique relative à la rémunération.

Une seule société du BEL 20 octroie des rémunérations liées aux performances à ses administrateurs non-exécutifs, sous la forme de warrants. Une autre société distribue des tantièmes en sus de la rémunération fixe.

Toutes les sociétés du BEL 20 font preuve de transparence concernant la rémunération des administrateurs individuels. En ce qui concerne la rémunération individuelle du CEO et les différentes composantes de celle-ci, on compte chaque fois une société qui ne respecte pas les exigences de transparence.

Toutes les sociétés du BEL 20 font preuve de transparence concernant la rémunération du management exécutif, avec deux exceptions pour la transparence des différentes composantes de celle-ci.

S'agissant de la transparence en matière de rémunération en actions, les sociétés du BEL 20 peuvent encore faire mieux : 14 sociétés se conforment à la disposition du Code, une société fournit des explications tandis que trois s'abstiennent de le faire.

#### **LE SITE INTERNET COMME MOYEN DE COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES**

Pour toutes les sociétés du BEL 20, les informations financières et relatives à la gouvernance d'entreprise peuvent être consultées sur le site internet. Chaque société du BEL 20 publie une Charte GE également consultable sur son site internet, ainsi que des informations sur sa gouvernance d'entreprise dans son rapport annuel. Le Code 2009 est le code de référence pour chaque société du BEL 20.

*Pour plus d'information, vous pouvez vous adresser à :*

#### **GUBERNA**

Astrid Rubens  
Reep 1, 9000 Gand  
Tel. 09/210.97.93  
Fax. 09/210.98.90  
e-mail: [astrid.rubens@guberna.be](mailto:astrid.rubens@guberna.be)

#### **VBO-FEB**

Christine Darville  
4, Rue Ravenstein, 1000 Bruxelles  
Tél. 02/515.08.59  
Fax. 02/515.09.85  
e-mail: [cda@vbo-feb.be](mailto:cda@vbo-feb.be)