Version
Décembre
2022

Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

L'Afep
La voix des grandes entreprises françaises

Mouvement des Entreprises de France

SOMMAIRE

PREAMBULE 1

1 LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 3

2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE 4

3 LA DIVERSITE DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE 4

4 LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES MARCHES 5

5 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE 6

6 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES 6

7 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PRINCIPES DIRECTEURS 7

8 POLITIQUE DE MIXITE FEMMES/HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES 8

9 LA REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIES ET DES SALARIES 8

10 LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS 9

11 L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 11

12 LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES 11

13 L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS 12

14 LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS 12

15 LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS 13

16 LES COMITES DU CONSEIL : PRINCIPES GENERAUX 13

17 LE COMITE D'AUDIT 14

18 LE COMITE EN CHARGE DES NOMINATIONS 16

19 LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS 17

20 LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS 18

21 LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR 18

22 LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS 19

23 LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL 20

24 L'OBLIGATION DE DETENTION D'ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 20

25 LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL 21

26 LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 21

27 L'INFORMATION SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE 29

28 LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS 31

29 LA REVISION DU CODE 32

ANNEXES 33

PREAMBULE

Depuis juillet 1995, date de la publication à l'initiative des entreprises du premier rapport sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, l'Afep et le Medef ont élaboré un ensemble de recommandations qui permet à ces sociétés d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion dans une grande transparence et de répondre ainsi aux attentes des investisseurs et du public (annexe 1).

Cet ensemble de recommandations qui constitue le code Afep-Medef, peut être désigné par les sociétés cotées comme étant leur code de référence en application des articles L.22-10-10 et L.22-10-20 du code de commerce. Le code, adopté par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120, offre un ensemble de recommandations exigeant et précis sur le gouvernement d'entreprise et particulièrement sur la rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs.

Depuis 2013, les révisions du code donnent lieu à une large consultation publique des acteurs concernés et notamment des pouvoirs publics, des associations d'actionnaires, des investisseurs, des agences de conseil en votes, etc. (cf. annexe 1). Les consultations publiques sont ouvertes sur un site dédié. La synthèse des réponses est rendue publique.

Institué en 2013, le Haut Comité de gouvernement d'entreprise exerce avec vigilance sa mission de suivi de l'application des recommandations du code et accompagne les sociétés dans leur application au travers de son guide d'application. Ce dernier, mis à jour régulièrement, permet d'aider les sociétés à établir leur rapport sur le gouvernement d'entreprise[1], en particulier sur la question de la présentation des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires.

La régulation professionnelle concertée est un système bien appliqué qui a fait ses preuves. Le code joue un rôle clé dans l'évolution des pratiques de bonne gouvernance. Au travers de ses révisions, son but est de constituer un référentiel de nature à favoriser l'amélioration de la gouvernance des sociétés cotées et la diffusion des meilleures pratiques.

Les présentes recommandations s'adressent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. Il est également souhaitable et recommandé que les autres sociétés appliquent ces recommandations en tout ou partie en les adaptant à leurs spécificités.

Enfin, elles ont, pour la plupart, été écrites par référence aux sociétés anonymes à conseil d'administration. Il convient donc que les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance, ainsi que les sociétés en commandite par actions, procèdent aux adaptations nécessaires.

Dans le présent code, **les dirigeants mandataires sociaux exécutifs** s'entendent du président directeur général, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués des sociétés anonymes à conseil d'administration, du président et des membres du directoire des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance et des gérants des sociétés en commandite par actions.

[1] L'article L.225-37 du code de commerce impose au conseil d'administration de présenter à l'assemblée générale un rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion qui comprend les différentes informations relatives aux rémunérations des dirigeants et à la gouvernance de la société. Toutefois, les informations correspondantes peuvent être présentées au sein d'une section spécifique du rapport de gestion.

Les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs s'entendent ici du président du conseil d'administration dissocié des sociétés anonymes à conseil d'administration ainsi que du président du conseil de surveillance des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance et des sociétés en commandite par actions.

Les dirigeants mandataires sociaux s'entendent ici de l'ensemble des dirigeants énumérés ci-dessus.

Un tableau sur les mandataires sociaux figure en annexe 2.

1 LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1 Le conseil d'administration exerce les missions dévolues par la loi et agit en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.

Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune.

1.2 La détermination des orientations stratégiques est la première mission du conseil d'administration. Il examine et décide les opérations importantes, éventuellement après étude au sein d'un comité *ad hoc,* selon les modalités visées au 1.9.

1.3 En application de la loi, le conseil d'administration remplit les principales missions suivantes : il nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux, fixe leur rémunération, choisit le mode d'organisation de sa gouvernance (dissociation ou unicité des fonctions de président et de directeur général), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.

1.4 Il est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

1.5 Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. A cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

1.6 Il s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet.

1.7 Il s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

1.8 Le rapport sur le gouvernement d'entreprise rend compte de l'activité du conseil.

1.9 Le règlement intérieur du conseil d'administration précise :

- les cas d'approbation préalable déterminés par le conseil d'administration, qui peuvent être différents selon les branches concernées de l'entreprise ;
- le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise fait l'objet d'une approbation préalable par le conseil d'administration ;
- les règles selon lesquelles le conseil d'administration est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la société.

Ces règles ne portent pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou sur les opérations significatives de restructuration interne. Le conseil d'administration est informé en temps utile de la situation de liquidité de la société afin de prendre, le cas échéant, les décisions relatives à son financement et à son endettement.

2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE

2.1 Quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du conseil d'administration, ce dernier est et doit demeurer une instance collégiale qui est mandatée par l'ensemble des actionnaires.

2.2 La grande diversité des sociétés cotées ne permet pas d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques à tous les conseils d'administration. L'organisation des travaux du conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse. Chaque conseil en est le meilleur juge et sa principale responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux ses missions. Son organisation et son fonctionnement sont décrits dans le règlement intérieur qu'il établit et qui est publié en tout ou partie sur le site Internet de la société ou dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

2.3 Le conseil agissant dans l'intérêt social de l'entreprise, il convient d'éviter, en dehors des cas prévus par la loi, de multiplier en son sein la représentation d'intérêts spécifiques.

2.4 Lorsqu'une société est contrôlée par un actionnaire majoritaire (ou un groupe d'actionnaires agissant de concert), celui-ci assume une responsabilité propre à l'égard des autres actionnaires, directe et distincte de celle du conseil d'administration. Il veille avec une attention particulière à prévenir les éventuels conflits d'intérêts et à tenir compte de tous les intérêts.

3 LA DIVERSITE DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE

3.1 Le droit français offre à toutes les sociétés anonymes le choix entre la formule moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire et conseil de surveillance).

3.2 En outre, les sociétés à conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de président et de directeur général. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale. Il appartient au conseil de se prononcer et d'expliquer sa décision. Le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions. En cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, les missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi, sont décrites.

3.3 Lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent, en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires, ces missions ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose, sont décrits dans le règlement intérieur.

3.4 Les sociétés anonymes françaises ont ainsi la faculté de choisir entre trois formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle. La formule retenue et les motivations sont portées à la connaissance des actionnaires et des tiers.

4 LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES MARCHES

4.1 Il appartient à chaque conseil d'administration de définir la politique de communication financière de la société. Chaque société doit avoir une politique très rigoureuse de communication avec le marché et les analystes.

4.2 Toute communication doit permettre à chacun d'accéder en même temps à la même information.

4.3 Le conseil veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme.

4.4 Les relations des actionnaires avec le conseil d'administration notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise peuvent être confiées au président du conseil d'administration ou, le cas échéant, à l'administrateur référent. Celui-ci rend compte au conseil d'administration de cette mission.

4.5 Chaque société cotée dispose en son sein de procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation de ses engagements et risques, et assure aux actionnaires et investisseurs une information pertinente en ce domaine.

4.6 A cet effet, il convient :

- d'indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en œuvre pour l'identification et le contrôle des engagements hors bilan, ainsi que pour l'évaluation des risques significatifs de l'entreprise ;
- de publier les notations de l'entreprise par les agences de notation financière ainsi que les changements intervenus au cours de l'exercice.

5 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

5.1 Sur proposition de la direction générale, le conseil d'administration détermine des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale.

5.2 La direction générale présente au conseil d'administration les modalités de mise en œuvre de cette stratégie avec un plan d'action et les horizons de temps dans lesquels ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.

5.3 En matière climatique, cette stratégie est assortie d'objectifs précis définis pour différents horizons de temps. Le conseil examine annuellement les résultats obtenus et l'opportunité, le cas échéant, d'adapter le plan d'action ou de modifier les objectifs au vu notamment de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité économique à les mettre en œuvre.

5.4 La stratégie climatique mentionnée au § 5.3 ainsi que les principales actions engagées à cet effet sont présentées à l'assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans ou en cas de modification significative de la stratégie.

6 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

6.1 Le conseil d'administration est mandaté par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi dans l'intérêt social de l'entreprise. Il répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'assemblée générale envers laquelle il assume légalement ses responsabilités.

6.2 L'assemblée générale est un lieu de décision dans les domaines fixés par la loi ainsi qu'un moment privilégié de communication de la société avec ses actionnaires. Elle est non seulement le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, mais aussi l'occasion d'un échange avec les actionnaires.

Il appartient au conseil d'administration de respecter la compétence propre de l'assemblée générale des actionnaires si l'opération qu'il envisage est de nature à modifier en droit ou en fait l'objet social qui est la cause même du contrat instituant la société.

6.3 Lorsqu'est envisagée une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices, le conseil d'administration et la direction générale qui apprécient l'intérêt stratégique de l'opération, s'assurent que le processus se déroule dans le respect de l'intérêt social, en particulier en mettant en place des moyens et des procédures permettant d'identifier et d'encadrer d'éventuels conflits d'intérêts. A ce titre, ils peuvent solliciter des avis externes notamment sur l'intérêt de l'opération, sa valorisation et les modalités envisagées. Il est également recommandé que le conseil institue un comité *ad hoc* composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, la participation de dirigeants mandataires sociaux exécutifs étant exclue.

6.4 Préalablement à la réalisation de cette cession, le conseil présente à l'assemblée générale un rapport sur le contexte et le déroulement des opérations. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires aux conditions de quorum et de majorité de l'assemblée générale ordinaire. Si l'assemblée émet un avis négatif, le conseil se réunit dans les meilleurs délais et publie immédiatement sur le site de la société un communiqué sur les suites qu'il entend donner à l'opération.

7 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PRINCIPES DIRECTEURS

7.1 La qualité d'un conseil d'administration s'apprécie dans l'équilibre de sa composition ainsi que dans la compétence et l'éthique de ses membres.

Il est attendu de tout administrateur qu'il agisse dans l'intérêt social et qu'il ait en outre les qualités essentielles suivantes :

- une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience ;
- une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques ;
- être intègre, présent, actif et impliqué.

7.2 Chaque conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles…). Il rend publiques dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

8 POLITIQUE DE MIXITE FEMMES/HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

8.1 Sur proposition de la direction générale, le conseil détermine des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La direction générale présente au conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.

8.2 Le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier.

9 LA REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIES ET DES SALARIES

9.1 Dans un groupe, les administrateurs représentant les salariés élus ou désignés en application des exigences légales siègent au conseil de la société qui déclare se référer aux dispositions du présent code dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise. Lorsque plusieurs sociétés du groupe appliquent ces dispositions, les conseils déterminent la ou les sociétés éligibles à cette recommandation.

9.2 Les administrateurs représentant les actionnaires salariés[2] et les administrateurs représentant les salariés[3] ont, au même titre que les autres administrateurs, voix délibérative au conseil d'administration[4], instance collégiale, à qui s'impose l'obligation d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Comme tout administrateur, ils peuvent être désignés par le conseil pour participer à des comités.

9.3 Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, les administrateurs représentant les actionnaires salariés et les administrateurs représentant les salariés disposent des mêmes droits, sont soumis aux mêmes obligations, notamment en matière de confidentialité, et encourent les mêmes responsabilités que les autres membres du conseil.

[2] Articles L.225-23 et L.22-10-5 du code de commerce.

[3] Articles L.225-27 et L.22-10-6 ainsi que L.225-27-1 et L.22-10-7du code de commerce.

[4] Les sociétés de plus de cinquante salariés ont l'obligation d'avoir au moins un représentant du comité d'entreprise qui siège au conseil d'administration avec voix consultative dans les conditions prévues par la loi.

10 LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

10.1 La qualité du conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout intègres, compétents, actifs, présents et impliqués, même s'il est important d'avoir au sein du conseil d'administration une proportion significative d'administrateurs indépendants qui non seulement répond à une attente du marché, mais est également de nature à améliorer la qualité des délibérations.

10.2 Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

10.3 La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées[5], la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.

10.4 La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 10.5 et arrêtée par le conseil :

- à l'occasion de la nomination d'un administrateur ;
- et annuellement pour l'ensemble des administrateurs.

Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés au § 10.5, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

10.5 Les critères[6] que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :

10.5.1 ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;

[5] Au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

[6] Un modèle de présentation figure en annexe sur la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance (p.37).

10.5.2 ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur[7] ;

10.5.3 ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil[8] :

- significatif de la société ou de son groupe ;
- ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;

10.5.4 ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

10.5.5 ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;

10.5.6 ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

10.6 Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.

10.7 Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

---

[7] Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social exécutif de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :
- la société B détient un mandat d'administrateur chez A directement ou par l'intermédiaire d'une filiale (indirectement) ;
- ou si B a désigné un salarié pour être administrateur chez A ;
- ou si un dirigeant mandataire social exécutif de B (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur chez A.

[8] Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

11 L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

11.1 Le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des comités du conseil).

Chaque conseil réfléchit à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein et s'interroge périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

11.2 L'évaluation vise trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil.

11.3 L'évaluation est effectuée selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le conseil d'administration débat de son fonctionnement ;
- une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ;
- les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

12 LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES

12.1 Le nombre des séances du conseil d'administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé est indiqué dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions[9].

12.2 La périodicité et la durée des séances du conseil d'administration sont telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du conseil. Il en va de même en ce qui concerne les réunions des comités du conseil (comité d'audit, des rémunérations, des nominations…).

12.3 Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

[9] Un modèle de présentation de l'information sur l'assiduité des administrateurs figure en annexe (p.38).

12.4 Les délibérations doivent être claires. Le procès-verbal de séance résume les débats et les questions soulevées, mentionne les décisions prises et les réserves émises. Il permet de conserver ainsi la trace des diligences du conseil.

13 L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

13.1 Les modalités d'exercice du droit de communication consacré par la loi et les obligations de confidentialité qui lui sont attachées sont précisées par le règlement intérieur du conseil d'administration.

13.2 Les sociétés fournissent également à leurs administrateurs l'information utile à tout moment de la vie de la société entre les séances du conseil, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente comprend également toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.

13.3 Inversement, les administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au conseil afin d'obtenir l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

13.4 Les administrateurs doivent pouvoir rencontrer les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

14 LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

14.1 L'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence, mais il ne peut être attendu *a priori* de tout administrateur une connaissance précise de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. Chaque administrateur bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale, en particulier sur les sujets climatiques.

14.2 Les membres du comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

14.3 Les administrateurs représentant les salariés[10] ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

[10] Article L.225-30-2 du code de commerce.

15 LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

15.1 La durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts[11], ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat.

15.2 L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

15.3 Le rapport sur le gouvernement d'entreprise indique précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur de manière à faire apparaître l'échelonnement existant. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, sa nationalité, son âge, la principale fonction qu'il exerce et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil.

15.4 Lorsque l'assemblée générale est saisie de la nomination ou du renouvellement d'un administrateur, la brochure ou l'avis de convocation adressé aux actionnaires comporte, outre les prescriptions légales, une notice biographique décrivant les grandes lignes de son *curriculum vitae* ainsi que les raisons pour lesquelles sa candidature est proposée à l'assemblée générale.

16 LES COMITES DU CONSEIL : PRINCIPES GENERAUX

Les principes généraux s'appliquent à l'ensemble des comités créés par le conseil.

Le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil. Cependant, outre les missions dévolues par la loi au comité d'audit[12], il est recommandé que la rémunération, les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux ainsi que les sujets relatifs à la responsabilité sociale et environnementale fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration.

16.1 Composition des comités

La proportion d'administrateurs indépendants pour les comités, recommandée par le code, est précisée ci-après.

Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités du conseil, les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés.

Il convient d'éviter la présence dans les comités d'administrateurs croisés[13].

[11] En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.

[12] Article L.823-19 du code de commerce.

[13] Les administrateurs croisés ou réciproques visent la situation d'un dirigeant mandataire social de la société A qui siège dans un comité du conseil de la société B et inversement, un dirigeant mandataire social de la société B qui siège dans le comité analogue du conseil de la société A.

16.2 Attribution des comités

Lorsque le conseil s'est doté de comités spécialisés, en aucun cas la création de ces comités ne doit dessaisir le conseil lui-même qui a seul le pouvoir légal de décision, ni conduire à un démembrement de son collège qui est et doit demeurer responsable de l'accomplissement de ses missions. Les comités ne doivent pas, en effet, se substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail de ce dernier.

Pour cette raison notamment, il convient d'insister sur la qualité des comptes rendus d'activités établis par les comités au conseil et sur les règles qui doivent permettre à ce dernier d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations et sur l'inclusion dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise d'un exposé sur l'activité des comités au cours de l'exercice écoulé.

16.3 Modalités de fonctionnement des comités

Les comités du conseil peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la société après en avoir informé les dirigeants mandataires sociaux et à charge d'en rendre compte au conseil.

Les comités du conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la société, après en avoir informé le président du conseil d'administration ou le conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au conseil. En cas de recours par les comités aux services de conseils externes (par exemple, un conseil en rémunération en vue d'obtenir notamment des informations sur les systèmes et niveaux de rémunérations en vigueur dans les principaux marchés), les comités veillent à l'objectivité du conseil concerné.

Chaque comité est doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement. Les règlements des comités, qui doivent être approuvés par le conseil, peuvent être intégrés au règlement intérieur du conseil ou faire l'objet de dispositions distinctes.

Le secrétariat des comités est assuré par des personnes désignées par le président du comité ou en accord avec celui-ci.

17 LE COMITE D'AUDIT [14]

Chaque conseil se dote d'un comité d'audit dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels. C'est principalement à l'occasion de l'arrêté des comptes que le conseil doit assumer deux de ses missions essentielles : le contrôle de la gestion et la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché.

[14] Ce comité peut prendre plusieurs appellations selon les sociétés. Par commodité, la dénomination de « comité d'audit » est retenue. Les attributions du comité d'audit peuvent également être scindées en deux : par exemple entre un comité d'audit et un comité des risques.

17.1 Composition

Les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable.

La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La nomination ou la reconduction du président du comité d'audit, proposée par le comité des nominations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du conseil.

17.2 Attributions

En complément des attributions qui lui sont conférées par la loi, le comité d'audit, lorsqu'il suit le processus d'élaboration de l'information financière, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables, en particulier pour traiter les opérations significatives. Il est également souhaitable que lors de l'examen des comptes, le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, le comité[15] entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le comité examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil, le cas échéant.

L'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors-bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues.

Enfin, il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

[15] Un autre comité spécialisé du conseil d'administration peut réaliser cette mission.

17.3 Modalités de fonctionnement

Les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants.

Le comité entend les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Ceci permet au comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes, identifiées par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Il entend également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

18 LE COMITE EN CHARGE DES NOMINATIONS

Le comité des nominations joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes. Aussi, chaque conseil constitue-t-il en son sein un comité des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations.

18.1 Composition

Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

18.2 Attributions

18.2.1 S'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs

Ce comité a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

18.2.2 S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux

Le comité des nominations (ou un comité *ad hoc*) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité *ad hoc*. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission.

18.3 Modalités de fonctionnement

Le dirigeant mandataire social exécutif[16] est associé aux travaux du comité des nominations. En cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, le président non exécutif peut être membre de ce comité.

19 LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS[17]

19.1 Composition

Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre.

19.2 Attributions

Le comité des rémunérations a la charge d'étudier et de proposer au conseil l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ayant la responsabilité de la décision. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des rémunérations allouées aux administrateurs.

Par ailleurs, le comité est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. A cette occasion, le comité associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

19.3 Modalités de fonctionnement

Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité des rémunérations, il est nécessaire que le conseil délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

---

[16] Cette recommandation s'applique aux président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions.

[17] Ce comité peut prendre différentes appellations selon les sociétés. Par commodité, il est proposé de retenir la dénomination « comité des rémunérations ».

20 LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS

20.1 L'administrateur consacre à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

20.2 Un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères[18]. Il doit en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

20.3 En ce qui concerne le dirigeant mandataire social non exécutif, le conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées.

20.4 Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. Cette recommandation s'applique lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur.

20.5 L'administrateur tient informé le conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

21 LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR

Tout administrateur[19] d'une société cotée est tenu aux obligations suivantes :

– avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur s'assure qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il prend notamment connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts, des présentes recommandations et des compléments que chaque conseil peut leur avoir apportés ainsi que des règles de fonctionnement interne dont ce conseil s'est doté ;

– hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des rémunérations qui lui ont été allouées. A défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise ses rémunérations à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la société qui la fait figurer dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise ;

– l'administrateur est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise ;

[18] La limite ci-dessus n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seul ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations.

[19] Les obligations sont bien entendu autant celles du représentant permanent d'une personne morale administrateur que celles des personnes physiques administrateurs.

- l'administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante ;

- l'administrateur est assidu et participe à toutes les séances du conseil et réunions des comités auxquels il appartient le cas échéant ; il assiste également aux réunions de l'assemblée générale des actionnaires ;

- l'administrateur a l'obligation de s'informer. A cet effet, il demande dans les délais appropriés au président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du conseil ;

- s'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur est astreint à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes.

- l'administrateur respecte les prescriptions légales et réglementaires en vigueur en matière de déclaration des transactions et d'abstention d'intervention sur les titres de la société.

Il appartient à chaque conseil de compléter, le cas échéant, cette liste des obligations fondamentales de l'administrateur par les dispositions particulières que son fonctionnement lui paraît exiger. A ce titre, il est souhaitable que le règlement intérieur précise les règles de prévention et de gestion des conflits d'intérêts.

22 LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

22.1 Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante.

22.2 La participation des administrateurs à des comités spécialisés, leur présidence ou encore l'exercice de missions particulières telles que celles de vice-président ou d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'une rémunération supplémentaire. L'exercice de missions ponctuelles confiées à un administrateur peut donner lieu au versement d'une rémunération soumise alors au régime des conventions réglementées.

22.3 Le montant des rémunérations doit être adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. Chaque conseil examine la pertinence du niveau des rémunérations au regard des charges et responsabilités incombant aux administrateurs.

22.4 Les règles de répartition de ces rémunérations et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs sont exposés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

23 LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL

23.1 Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission[20].

23.2 Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions.

23.3 Elle ne vise pas les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du groupe, qu'elle soit cotée ou non cotée.

24 L'OBLIGATION DE DETENTION D'ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat.

Le conseil peut retenir différentes références, par exemple :

- la rémunération annuelle ;
- un nombre d'actions déterminé ;
- un pourcentage de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux et des frais relatifs à la transaction, s'il s'agit d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance ;
- une combinaison de ces références.

Tant que cet objectif de détention d'actions n'est pas atteint, les dirigeants mandataires sociaux consacrent à cette fin une part des levées d'options ou des attributions d'actions de performance telle que déterminée par le conseil. Cette information figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société.

[20] Lorsque le contrat de travail est maintenu, celui-ci est suspendu conformément à la jurisprudence.

25 LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

25.1 La conclusion d'un accord de non-concurrence a pour objet de restreindre la liberté d'un dirigeant mandataire social d'exercer des fonctions chez un concurrent. Il s'agit d'un dispositif de protection de l'entreprise qui justifie une contrepartie financière pour le dirigeant précité.

25.2 Dans le cadre des dispositions légales, le conseil autorise la conclusion de l'accord de non-concurrence, la durée de l'obligation de non -concurrence et le montant de l'indemnité, en tenant compte de la portée concrète et effective de l'obligation de non-concurrence. La décision du conseil est rendue publique.

25.3 Le conseil prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant.

25.4 Le conseil prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

25.5 La conclusion d'un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant mandataire social alors qu'aucune clause n'avait été préalablement stipulée, doit être exclue.

25.6 L'indemnité de non-concurrence ne doit pas excéder un plafond de deux ans de rémunération (fixe + variable annuelle). Lorsqu'une indemnité de départ est en outre versée, le cumul des deux indemnités ne peut dépasser ce plafond (v. infra). L'indemnité de non-concurrence doit faire l'objet d'un paiement échelonné pendant sa durée.

26 LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

26.1 Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et rôle du conseil d'administration

26.1.1 Rôle du conseil d'administration

Le conseil débat des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors la présence des intéressés.

La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs relève de la responsabilité du conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. Le conseil motive ses décisions prises en la matière.

La rémunération de ces dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme, en intégrant plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Ces critères, définis de manière précise, doivent refléter les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise. Les critères quantifiables doivent être privilégiés.

La rémunération doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants.

26.1.2 Principes de détermination de la rémunération

Dans la détermination des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les conseils et comités prennent en compte et appliquent avec rigueur les principes suivants :

- **exhaustivité** : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;

- **équilibre entre les éléments de la rémunération** : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise ;

- **comparabilité** : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence. Si le marché est une référence, il ne peut être la seule car la rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué. Elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté) ;

- **cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;

- **intelligibilité des règles** : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;

- **mesure** : la détermination des éléments de la rémunération doit réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants, et les autres parties prenantes de l'entreprise.

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des éléments de la rémunération, en ce compris les rémunérations de long terme et exceptionnelles.

26.1.3 Application des principes aux sociétés en commandite par actions

Il est souhaitable que les sociétés en commandite par actions appliquent les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et, plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de gérant commandité.

26.2 Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs

Comme pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs relève de la responsabilité du conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. Le conseil motive ses décisions prises en la matière.

L'attribution d'une rémunération variable, d'options d'actions ou d'actions de performance n'est pas souhaitable. Si néanmoins de telles attributions sont consenties, le conseil en justifie les raisons et le dirigeant ne pourra être considéré comme indépendant *(v. supra)*.

26.3 Eléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

26.3.1 Rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

La rémunération fixe ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long.

Si toutefois l'entreprise fait le choix d'une évolution annuelle de la rémunération fixe, cette évolution doit être modérée et respecter le principe de cohérence mentionné au § 26.1.2.

En cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées.

26.3.2 Rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le conseil peut décider d'attribuer une rémunération variable annuelle dont le paiement peut, le cas échéant, être différé.

Les règles de fixation de cette rémunération doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie de l'entreprise. Elles dépendent de la performance du dirigeant et du progrès réalisé par l'entreprise.

Les modalités de la rémunération variable annuelle doivent être intelligibles pour l'actionnaire et donner lieu chaque année à une information claire et exhaustive dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis.

Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères dont il faut éviter les révisions trop fréquentes.

Les critères **quantifiables,** qui ne sont pas nécessairement financiers, doivent être simples, pertinents et adaptés à la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être prépondérants.

S'il est retenu, le cours de bourse ne doit pas constituer le seul critère quantifiable et peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices).

Les critères **qualitatifs** doivent être définis de manière précise. Au sein de la rémunération variable annuelle, lorsque des critères qualitatifs sont utilisés, une limite doit être fixée à la part qualitative.

Le maximum de la rémunération variable annuelle doit être déterminé sous forme d'un pourcentage de la rémunération fixe et être d'un ordre de grandeur proportionné à cette partie fixe.

Sauf exception motivée, l'attribution d'une rémunération variable annuelle ne doit pas être réservée aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

26.3.3 Rémunérations de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

- **Principes généraux**

  Les mécanismes de rémunération de long terme ont non seulement pour objectif d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme mais aussi de les fidéliser et de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

  Ces mécanismes peuvent consister en l'attribution d'instruments tels que les options d'actions ou les actions de performance ou encore faire l'objet d'une attribution de titres ou d'un versement en espèces, dans le cadre de plans de rémunérations variables pluriannuelles.

  De tels plans ne sont pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs et peuvent bénéficier à tout ou partie des salariés de l'entreprise.

  Ils doivent être simples et compréhensibles aussi bien pour les intéressés eux-mêmes que pour les actionnaires.

  Le conseil peut prévoir lors de leur attribution une stipulation l'autorisant à statuer sur le maintien ou non des plans de rémunérations de long terme non encore acquis, des options non encore levées ou des actions non encore acquises au moment du départ du bénéficiaire.

Ces plans, dont l'attribution doit être proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, doivent prévoir des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Ces conditions peuvent être des conditions de performance internes à l'entreprise ou relatives, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence… S'il est retenu, le cours de bourse peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices). Lorsque cela est possible et pertinent, ces conditions de performance internes et relatives sont combinées.

Seules des circonstances exceptionnelles (modification substantielle du périmètre, évolution imprévue du contexte concurrentiel, perte de la pertinence d'un indice de référence ou d'un groupe de comparaison…) justifient que les conditions de performance puissent être modifiées au cours de la période considérée. Dans ce cas, ces modifications sont rendues publiques après la réunion du conseil les ayant arrêtées. La modification des conditions de performance doit maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.

En cas de départ du dirigeant, il convient de se référer au § 26.5.1.

- **Dispositions spécifiques aux options d'actions et actions de performance**

L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache.

Le conseil doit veiller à procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et de préférence chaque année.

Des périodes précédant la publication des comptes annuels et intermédiaires doivent être fixées, pendant lesquelles l'exercice des options d'actions n'est pas possible. Il appartient au conseil d'administration ou de surveillance de fixer ces périodes et, le cas échéant, de déterminer la procédure que doivent suivre les bénéficiaires avant d'exercer des options d'actions, pour s'assurer qu'ils ne disposent pas d'informations susceptibles d'empêcher cet exercice.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, il convient :

- de veiller à ce que les options d'actions et les actions de performance valorisées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés représentent un pourcentage proportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions qui leur sont attribuées. Les conseils doivent fixer le pourcentage de rémunération que ne doivent pas dépasser ces attributions ;

- d'éviter qu'ils bénéficient d'une trop forte concentration de l'attribution. Il appartiendra aux conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants…), de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux ;

- d'être cohérent avec les pratiques antérieures de l'entreprise pour la valorisation des options et des actions de performance attribuées.

Aucune décote ne doit être appliquée lors de l'attribution des options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux.

Les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

26.3.4 Rémunérations exceptionnelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent).

Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'évènement ayant conduit à son versement doit être explicitée.

26.4 Prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Une indemnité de prise de fonctions ne peut être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social exécutif venant d'une société extérieure au groupe.

Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Il doit être explicité et son montant doit être rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

26.5 Départ des dirigeants mandataires sociaux

26.5.1 Dispositions générales

Il n'est pas acceptable que des dirigeants dont l'entreprise est en situation d'échec ou qui sont eux-mêmes en situation d'échec la quittent avec des indemnités.

La loi donne un rôle majeur aux actionnaires en soumettant ces indemnités prédéfinies, versées à la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social, à leur approbation. Elle impose une transparence totale et soumet les indemnités de départ à des conditions de performance.

Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. Elles doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ.

Le versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social doit être exclu s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe, ou encore s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

L'indemnité de départ ne doit pas excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle).

Lorsqu'une clause de non-concurrence est en outre stipulée, le conseil se prononce sur l'application ou non de la clause au moment du départ du dirigeant. En tout état de cause, le cumul des deux indemnités ne peut excéder ce plafond (*v. supra*).

Ce plafond de deux ans couvre également, le cas échéant, les indemnités liées à la rupture du contrat de travail.

Toute augmentation artificielle de la rémunération dans la période préalable au départ est à proscrire.

Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer des options d'actions ou des actions de performance au moment de son départ.

En cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des mécanismes de rémunération de long terme, le maintien en tout ou partie du bénéfice de la rémunération de long terme ou de son versement relève de l'appréciation du conseil et est motivé.

26.5.2 Règles d'information

En complément des règles légales, lorsqu'un dirigeant mandataire social quitte la société, les conditions financières de son départ sont détaillées de manière exhaustive. Les informations à publier comprennent :

— la rémunération fixe qui lui est versée pour l'exercice en cours ;

— la façon dont sera calculée la rémunération variable annuelle due pour l'exercice en cours ;

— le cas échéant, les rémunérations exceptionnelles ;

— ce qu'il advient :

  - des plans de rémunérations variables pluriannuelles ou différées en cours *;*

  - des options d'actions non encore levées et des actions de performance non encore acquises *;*

— le versement d'une éventuelle indemnité de départ ou de non concurrence ;

— le bénéfice d'une éventuelle retraite supplémentaire.

26.6 Régimes de retraite supplémentaires des dirigeants mandataires sociaux

26.6.1 Principes généraux

Les régimes de retraite supplémentaires permettent de compléter les pensions versées par les régimes de base et complémentaires.
L'attribution d'un régime de retraite supplémentaire à un dirigeant mandataire social, quelle qu'en soit la nature, doit obéir aux principes de détermination des rémunérations énoncés au § 26.1.2. Sauf lorsqu'elle a pour objet de compenser la perte de droits potentiels dont le bénéfice a déjà été soumis à des conditions de performance, l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire est soumise à de telles conditions.

27 L'INFORMATION SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

La loi comporte l'obligation pour les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé de faire figurer dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise ou, le cas échéant, dans une rubrique spécifique de leur rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, ainsi que le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçus durant l'exercice de la part des sociétés du groupe. Une information très complète est donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée.

27.1 Information permanente

Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés.

27.2 Information annuelle

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise comporte un chapitre, établi avec le concours du comité des rémunérations, consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux.

Ce chapitre prévoit une présentation détaillée de la politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment :

— les règles d'attribution de la partie variable annuelle. Sans remettre en cause la confidentialité pouvant s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable, cette présentation doit indiquer la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette partie variable est établie et leurs poids respectifs, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints. Elle précise en outre, le cas échéant, si le versement de cette part variable annuelle est pour partie différé et indique les conditions et modalités de ce versement différé ;

— les règles d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle. Sans remettre en cause la confidentialité qui peut être justifiée pour certains éléments de détermination de cette rémunération variable pluriannuelle, il est indiqué la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette rémunération est établie et leurs poids respectifs et, lors du versement de la partie variable pluriannuelle, comment ces critères ont été appliqués ;

— une description de la politique d'attribution d'options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux. En particulier, sont précisées la nature des options (options d'achat ou de souscription), la périodicité des plans, les conditions arrêtées par le conseil pour l'exercice des options. Un tableau récapitulatif fait apparaître l'ensemble des données pertinentes des plans d'options en vigueur, telles que prévues pour le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;

— une description de la politique d'attribution d'actions aux dirigeants mandataires sociaux, les conditions et, le cas échéant, les critères fixés par le conseil d'administration. Comme pour les options d'actions, un tableau récapitulatif fait apparaître l'ensemble de ces données et en particulier le nombre d'actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social ;

— sont également indiquées la valorisation au moment de leur attribution et selon la méthode retenue pour les comptes consolidés, tant des options d'actions que des actions de performance attribuées, le cas échéant, à ces dirigeants mandataires sociaux, et la part (rapportée au capital) attribuée à chacun d'entre eux.

Ce chapitre prévoit également :

— une présentation détaillée de la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social comparée à celle de l'exercice précédent, et ventilée par masses entre partie fixe et parties variables. Bien que le code de commerce ne le prévoie pas, il apparaît que l'information la plus pertinente pour les actionnaires est celle qui consiste à rattacher la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée, même si elle n'est versée qu'au cours des exercices suivants ;

— le montant global et individuel des rémunérations versées aux administrateurs et les règles de répartition entre ceux-ci, ainsi que les règles de perception des rémunérations allouées le cas échéant à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe ;

— des informations sur les systèmes de retraite. Compte tenu de leur grande variété, il convient de mentionner si les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du même régime de retraite que celui des cadres dirigeants du groupe ou s'ils bénéficient d'un dispositif de retraite spécifique, de décrire les principales caractéristiques de ces régimes et en particulier leurs modalités de calcul ;

— des informations sur les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la société[21]. Les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global en France, prennent en compte un périmètre plus représentatif[22] par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L.233-16 II du code de commerce.

Il est recommandé de suivre la présentation standardisée (figurant en annexe 4) de tous les éléments de rémunération des dirigeants.

[21] L'article L.22-10-9 du code de commerce vise les salariés de la société qui établit le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

[22] 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre significatif.

28 LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS

28.1 La mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés

Les sociétés cotées qui se réfèrent au présent code de gouvernement d'entreprise font état de manière précise, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, de l'application des présentes recommandations et fournissent une explication lorsqu'elles écartent, le cas échéant, l'une d'entre elles.

L'explication à fournir lorsqu'une recommandation n'est pas appliquée doit être compréhensible, pertinente et circonstanciée. Elle doit être étayée et adaptée à la situation particulière de la société et indiquer, de manière convaincante, en quoi cette spécificité justifie la dérogation. Elle doit indiquer les mesures alternatives adoptées le cas échéant et décrire les actions qui permettent de maintenir la conformité avec l'objectif poursuivi par la disposition concernée du code.

Lorsqu'une société entend mettre en œuvre à l'avenir une recommandation qu'elle écarte provisoirement, elle mentionne quand cette situation temporaire prendra fin. Les sociétés indiquent dans une rubrique ou un tableau spécifique les recommandations qu'elles n'appliquent pas et les explications afférentes.

28.2 Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise

Afin de s'assurer de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise « appliquer ou expliquer », l'Afep et le Medef ont mis en place en octobre 2013, le Haut Comité de gouvernement d'entreprise. Celui-ci est chargé du suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées qui s'y réfèrent et s'assure de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise qu'est le principe « appliquer ou expliquer ».

Celui-ci est constitué de cinq personnalités compétentes, exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au présent code, et de quatre personnalités qualifiées représentant les investisseurs et/ou choisies pour leurs compétences en matière juridique ou de déontologie. Le président est nommé parmi les cinq personnalités exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux.

Ces personnalités sont nommées pour une durée de trois ans renouvelable une fois par l'Afep et le Medef, avec la mise en place d'un mécanisme d'échelonnement. Les membres du Haut Comité déclarent leurs mandats d'administrateur dans des sociétés cotées et leur participation dans des associations professionnelles.
Il est chargé :

— d'assurer le suivi de l'application des principes posés par le présent code. A ce titre, il peut, d'une part, être saisi par les conseils sur toute disposition ou interprétation liée au code (par exemple, la qualification d'administrateur indépendant) et, d'autre part, s'autosaisir s'il constate qu'une société n'applique pas l'une des recommandations du code sans explication suffisante aux fins de saisine du conseil de cette société. En cas d'auto saisine, la société répond dans un délai maximum de deux mois à la lettre du Haut Comité. A défaut de réponse dans ce délai, elle s'expose à ce que la saisine soit rendue publique.

Si une société décide de ne pas suivre les recommandations du Haut Comité, elle mentionne dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise l'avis de ce dernier et les raisons pour lesquelles elle aurait décidé de ne pas y donner suite ;

— de proposer à l'Afep et au Medef des mises à jour du code au regard de l'évolution des pratiques et des recommandations qu'il a pu formuler aux entreprises à l'occasion de sa mission de suivi de l'application du code.

Le Haut Comité publie chaque année un rapport d'activité.

29 LA REVISION DU CODE

Le code est révisé à l'initiative de l'Afep et du Medef qui examinent périodiquement l'opportunité de faire évoluer le code en fonction notamment des propositions des acteurs du marché.

Les propositions de révision sont soumises à consultation publique.

ANNEXES

ANNEXE 1

ETAPES SUCCESSIVES D'ELABORATION DU CODE AFEP-MEDEF

- **Juillet 1995** : le rapport Viénot I était essentiellement centré sur la composition et les missions du conseil d'administration.

- **Juillet 1999** : le rapport Viénot II est pour la première fois intervenu sur la question des rémunérations en recommandant de concentrer l'information sur ces rémunérations dans un chapitre *ad hoc* et a posé le principe « appliquer ou expliquer ».

- **Septembre 2002** : le Rapport Bouton a, en particulier, renforcé les missions du comité d'audit et précisé la définition de l'administrateur indépendant.

- **Octobre 2003** : ces rapports ont été consolidés pour constituer le « code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ».

- **Janvier 2007** et **octobre 2008** : les recommandations du code ont été complétées sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

- **Avril 2010** : des recommandations du code ont été ajoutées sur la présence des femmes dans les conseils. L'objectif final étant que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 40 % de femmes à compter de l'assemblée générale de 2016 ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé.

- **Juin 2013** : les recommandations du code ont notamment été complétées sur le vote des actionnaires sur les rémunérations « *say on pay* », sur le renforcement de la règle « appliquer ou expliquer » et sur l'institution du Haut Comité de gouvernement d'entreprise.

- **Novembre 2015** : les recommandations du code ont été complétées sur les cessions d'actifs significatifs, à la suite d'une recommandation de l'AMF, et mises en cohérence avec les nouvelles dispositions légales sur les retraites supplémentaires.

- **Novembre 2016** : les recommandations du code ont été précisées et complétées notamment sur l'indépendance, la RSE ainsi que sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux en créant des paragraphes spécifiques sur les rémunérations applicables aux dirigeants mandataires sociaux non exécutifs, les rémunérations de long terme, les rémunérations exceptionnelles et en assurant la transparence des éléments relatifs au départ des dirigeants**.**

- **Juin 2018 :** les recommandations précisent, en tête du code, les missions du conseil d'administration qui doit notamment s'attacher à promouvoir la création de valeur par l'entreprise sur le long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Elles renforcent, en particulier, les exigences en matière de non-discrimination et de diversité, encadrent encore plus strictement les clauses liées au départ des dirigeants, favorisent un dialogue direct des actionnaires avec le conseil d'administration. Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise dont la composition est portée de 7 à 9 membres voit ses moyens d'action renforcés. Enfin, les annexes du code sont complétées par des tableaux permettant de présenter sous un format standardisé les informations sur le conseil d'administration et ses comités.

- **Janvier 2020 :** les recommandations placent la mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes au cœur des préoccupations du conseil d'administration qui doit déterminer des objectifs en la matière. Par ailleurs, s'agissant du calcul des ratios concernant les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés, le code recommande lorsque la société holding n'a pas ou peu de salariés de prendre en compte, au dénominateur, un périmètre représentatif de la masse salariale ou des effectifs des sociétés françaises du groupe.

- **Décembre 2022** : les recommandations renforcent les missions du conseil pour qu'il soit garant de la stratégie RSE de l'entreprise. Il est ainsi recommandé que le conseil détermine des orientations stratégiques pluriannuelles dans ces domaines, tout particulièrement s'agissant du climat pour lequel cette stratégie doit être assortie d'objectifs précis définis pour différents horizons de temps. Il est également recommandé que les sujets RSE fassent l'objet d'un travail préparatoire par un comité spécialisé du conseil. A cet effet, les administrateurs peuvent bénéficier d'une formation sur les enjeux environnementaux et climatiques. Il est enfin recommandé que la rémunération des dirigeants intègre parmi les critères liés à la RSE au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques.

ANNEXE 2

MANDATAIRES SOCIAUX DANS LES SOCIETES ANONYMES ET LES SOCIETES EN COMMANDITE PAR ACTIONS

		Sociétés anonymes à conseil d'administration	Sociétés anonymes à directoire / conseil de surveillance	Sociétés en commandite par actions
Mandataires sociaux exécutifs	Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	• Président directeur général (unicité des fonctions) • Directeur général • Directeur(s) général (aux) délégué(s)	• Président du directoire • Membres du directoire	Gérant(s)
Mandataires sociaux non exécutifs	Dirigeants mandataires sociaux non exécutifs	Président du conseil d'administration (dissociation des fonctions de Président et de Directeur général)	Président du conseil de surveillance	Président du conseil de surveillance
	Administrateurs / membres du conseil de surveillance	Administrateurs	Membres du conseil de surveillance	Membres du conseil de surveillance

ANNEXE 3

PRESENTATION SYNTHETIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	INFORMATIONS PERSONNELLES				EXPE-RIENCE	POSITION AU SEIN DU CONSEIL				PARTI-CIPATION A DES COMITES DE CONSEIL
	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d' actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nominations	Echéance du mandat	Ancienneté au conseil	
Dirigeant mandataire social / Administrateur										
Administrateurs										
Administrateur(s) représentant les salariés actionnaires										
Administrateur(s) représentant les salariés										

Profil, expérience et expertise des administrateurs

Nom :

- ***Age et nationalité***
- ***Première nomination***
- ***Echéance du mandat***
- ***Actions détenues***

- **Participation à des comités du conseil**

- **Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience (*ou renvoi le cas échéant à la biographie)***

- **Principales activités exercées hors de la société**

- **Mandats en cours**
  - Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe
  - Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (*sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères)*

- **Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années**

Changements intervenus dans la composition du conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice

Situation arrêtée le …

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	*(nom)* *jj/mm/aa*		
Comité d'audit			
Comité des rémunérations			
Comité des nominations			
Autres			

Indépendance des administrateurs

Le tableau ci-après présente la situation de chaque administrateur
au regard des critères d'indépendance énoncés au § 9 du code

Critère 1 : *Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes*

Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.

Critère 2 : *Mandats croisés*

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère 3 : *Relations d'affaires significatives*

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la société ou de son groupe ;
- ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.

Critère 4 : *Lien familial*

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : *Commissaire aux comptes*

Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes.

Critère 6 : *Durée de mandat supérieure à 12 ans*

Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.

Critère 7 : *Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif*

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.

Critère 8 : *Statut de l'actionnaire important*

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Critères (1)	Adm	Adm	Adm	Adm	Adm	Adm	Adm	Adm
Critère 1 : *Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes*								
Critère 2 : *Mandats croisés*								
Critère 3 : *Relations d'affaires significatives*								
Critère 4 : *Lien familial*								
Critère 5 : *Commissaire aux comptes*								
Critère 6 : *Durée de mandat supérieure à 12 ans*								
Critère 7 : *Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif*								
Critère 8 : *Statut de l'actionnaire important*								

(1) Dans ce tableau, ✔ représente un critère d'indépendance satisfait et ✘ représente un critère d'indépendance non satisfait

Assiduité des membres du conseil d'administration

	Assiduité au CA	Assiduité au comité d'audit	Assiduité au comité des rémunérations	Assiduité au comité des nominations	Autre
Prénom et nom (fonction)					

n/a : non applicable

ANNEXE 4

PRÉSENTATION STANDARDISÉE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE SOCIÉTÉS DONT LES ACTIONS SONT ADMISES AUX NÉGOCIATIONS SUR UN MARCHÉ REGLEMENTÉ

Afin d'améliorer la lisibilité et la comparabilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'Afep et le Medef recommandent aux sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'adopter la présentation suivante sous forme de tableaux.

Ces dix tableaux doivent être regroupés dans un chapitre spécifique du rapport sur le gouvernement d'entreprise consacré aux rémunérations des dirigeants. Ils s'ajoutent, sans les remplacer, aux informations que doivent donner par ailleurs ces sociétés, par exemple sur la politique de rémunération, les critères de détermination de la part variable ou les caractéristiques complètes des plans d'options passés.

Par ailleurs, ces tableaux doivent être complétés par les informations nécessaires à leur compréhension ainsi que par les éléments qui ne peuvent être repris dans des tableaux, comme par exemple les caractéristiques des régimes collectifs de prévoyance et de retraite à droits aléatoires.

Tableau 1

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif		
	Exercice N-1	**Exercice N**
Nom et fonction du dirigeant mandataire social		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (*détaillées au tableau 2*)		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (*détaillées au tableau 4*)		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (*détaillées au tableau 6*)		
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme		
TOTAL		

Tableau 2[23]

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	**Exercice N-1**		**Exercice N**	
	Montants attribués	**Montants[24] versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe				
Rémunération variable annuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature[25]				
TOTAL				

Tableau 3

Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs				
	Exercice N-1		**Exercice N**	
Mandataires sociaux non exécutifs	**Montants attribués**	**Montants[25] versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Nom				
Rémunérations (fixe, variable)				
Autres rémunérations[26]				
Nom				
Rémunérations (fixe, variable)				
Autres rémunérations				
TOTAL				

[23] Le cas échéant, mentionner les rémunérations versées ou attribuées par une société comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16 du code de commerce.
[24] Détail par exercice de rattachement.
[25] Ces avantages en nature sont décrits : voiture, logement…
[26] Le cas échéant, présenter les attributions de BSCPE.

Tableau 4

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du groupe						
(liste nominative)	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice

Tableau 5

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif			
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice

Tableau 6

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du groupe						
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance

Tableau 7

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif		
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice

Tableau 8

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS [1]				
INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT [1]				
	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions [2] pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Les mandataires sociaux [3]				
Mandataire 1				
Mandataire 2				
Mandataire 3				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration				
Prix de souscription ou d'achat [4]				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au […] (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				

(1) Y compris également les autres instruments financiers donnant accès au capital (BSA, BSRA, BSPCE…). La même information est donnée sur les autres instruments optionnels, attribués à l'occasion d'opérations réservées aux mandataires sociaux.

(2) Préciser lorsque la parité n'est pas de un dérivé pour une action en ajoutant un commentaire. De même, lorsqu'un ajustement de la parité ou du capital a été réalisé, le tableau doit être présenté après ajustement.

(3) Liste nominative des mandataires sociaux (mandataires dirigeants et mandataires non dirigeants).

(4) Préciser les modalités de fixation du prix de souscription ou d'achat.

Tableau 9

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE				
INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE				
	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :				
Les mandataires sociaux (1)				
Mandataire 1				
Mandataire 2				
Mandataire 3				
Date d'acquisition des actions				
Date de fin de période de conservation				
Conditions de performance				
Nombre d'actions acquises au […] (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques				
Actions de performance restantes en fin d'exercice				

(1) Liste nominative des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs.

Tableau 10

TABLEAU RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXECUTIF[27]			
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice [28]	Exercice	Exercice

Tableau 11

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Nom								
Fonction								
Date début mandat								
Date fin mandat								
Nom								
Fonction								
Date début mandat								
Date fin mandat								

[27] Il ne saurait y avoir un modèle unique, ce tableau doit être adapté en fonction de la spécificité des plans et prévoir une description claire des mécanismes.

[28] Le tableau doit faire apparaître les exercices concernés sur la durée du plan.