

Révisé en  
Avril 2010

# CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES

AFEP  
Association Française  
des Entreprises Privées





**Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils.**

# SOMMAIRE

<b>PRÉAMBULE</b>	<b>7</b>
<b>1. Le conseil d'administration : instance collégiale</b>	<b>8</b>
<b>2. Le conseil d'administration et le marché</b>	<b>8</b>
<b>3. La dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général</b>	<b>9</b>
<b>4. Le conseil d'administration et la stratégie</b>	<b>10</b>
<b>5. Le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires</b>	<b>10</b>
<b>6. La composition du conseil d'administration : les principes directeurs</b>	<b>11</b>
<b>7. La représentation de catégories spécifiques</b>	<b>12</b>
<b>8. Les administrateurs indépendants</b>	<b>13</b>
<b>9. L'évaluation du conseil d'administration</b>	<b>15</b>
<b>10. Les séances du conseil et les réunions des comités</b>	<b>16</b>
<b>11. L'accès à l'information des administrateurs</b>	<b>16</b>
<b>12. La durée des fonctions des administrateurs</b>	<b>17</b>

# SOMMAIRE

13. Les comités du conseil	18
14. Le comité des comptes	18
15. Le comité de sélection ou des nominations	22
16. Le comité des rémunérations	23
17. La déontologie de l'administrateur	24
18. La rémunération des administrateurs	25
19. La cessation du contrat de travail en cas de mandat social	25
20. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	26
21. L'information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	33
22. La mise en oeuvre des préconisations	35
<b>Annexe : présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé</b>	<b>36</b>



# PRÉAMBULE

Les principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées sont issus des rapports VIENOT de juillet 1995 et de juillet 1999, du rapport BOUTON de septembre 2002 ainsi que des recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux<sup>(1)</sup> de sociétés cotées. Cet ensemble de recommandations a été élaboré par des groupes de travail de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF). Il s'agit donc, dans tous les cas, d'une initiative des entreprises elles-mêmes soucieuses de préciser certains principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer leur gestion et leur image auprès des investisseurs et du public.

Le texte qui suit agrège et met en perspective ces recommandations qui sont complémentaires et procèdent de la même logique. Toutefois, n'ont pas été repris certains développements ayant un caractère de simples commentaires ni celles des préconisations formulées en 1995, 1999, 2002 ou 2007 qui sont devenues obsolètes depuis lors.

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 de la loi du 3 juillet 2008<sup>(2)</sup>.

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 que les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance, ainsi que les sociétés en commandite par actions, procèdent aux adaptations nécessaires.

(1) Les dirigeants mandataires sociaux s'entendent ici du président, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués des sociétés à conseil d'administration, du président et des membres du directoire des sociétés à directoire et conseil de surveillance et des gérants des sociétés en commandite par actions.

(2) Loi n°2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire modifiant les articles L.225-37 et L.225-68 du code de commerce.

## >> 1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLÉGIALE

1.1. Quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du conseil d'administration, ce dernier est et doit demeurer une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

1.2. En exerçant ses prérogatives légales, le conseil d'administration remplit les principales missions suivantes : il définit la stratégie de l'entreprise, désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président et de directeur général ou unicité de ces fonctions), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

1.3. Il n'est pas souhaitable, étant donné la grande diversité des sociétés cotées, 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 première responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission.

## >> 2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE MARCHÉ

### 2.1. Communication des entreprises avec le marché

2.1.1. Il appartient à chaque conseil d'administration de définir la politique de communication financière de la société.

2.1.2. Chaque entreprise doit avoir une politique très rigoureuse de communication avec les analystes et le marché. Certaines pratiques de « *révélations sélectives* » destinées à aider les analystes dans leurs prévisions de résultats doivent être abandonnées. La méthode normale de communication est le communiqué qui met la même information à disposition de chacun en même temps.

### 2.2. Hors-bilan et risques de l'entreprise

Chaque société cotée doit disposer en son sein de procédures fiables d'identification



et d'évaluation de ses engagements et risques, et assurer aux actionnaires et investisseurs une information pertinente en ce domaine.

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 développer et clarifier l'information des actionnaires et investisseurs sur les éléments hors-bilan et les risques significatifs et publier les notations de l'entreprise par les agences de notation financière ainsi que les changements intervenus au cours de l'exercice.

## >> 3. LA DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

### 3.1. La diversité des formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle en droit français

Le droit français offre la possibilité de choix entre la formule moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire et conseil de surveillance) à toutes les sociétés, y compris cotées.

En outre, les sociétés à conseil d'administration ont le choix entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et l'unicité de ces fonctions. 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 à chaque société de se prononcer selon ses impératifs particuliers.

Les sociétés anonymes françaises ont donc de la sorte la faculté de choisir entre trois formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle.

### 3.2. L'information sur l'option retenue

Sans trancher le débat sur le point de savoir s'il y a lieu de privilégier une formule plutôt qu'une autre, il convient de souligner que la principale régulation doit provenir de la transparence : transparence entre l'exécutif et le conseil d'administration, transparence de la gestion vis-à-vis du marché et transparence dans la relation avec les actionnaires, notamment à l'occasion de l'assemblée générale.

A ce titre, il est indispensable que les actionnaires et les tiers soient parfaitement informés de l'option retenue entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et l'unicité de ces fonctions.

Outre les mesures de publicité prévues par la réglementation, le rapport annuel est le support de l'information due aux actionnaires, auxquels le conseil doit exposer les motivations et justifications de ses choix.

## >> 4. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA STRATÉGIE

Le conseil d'administration doit examiner et décider les opérations d'importance véritablement stratégique, éventuellement après étude au sein d'un comité *ad hoc*. Le règlement intérieur du conseil d'administration doit préciser :

- les cas d'approbation préalable par le conseil d'administration, dont il arrête les principes qui peuvent être d'ailleurs 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 doit faire 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.

L'ensemble de ces règles ne porte pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne. Le conseil d'administration doit être informé en temps utile de la situation de liquidité de l'entreprise en prenant, le cas échéant, les décisions relatives à son financement et à son endettement.

## >> 5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

**5.1.** Le conseil d'administration représente l'ensemble des actionnaires. Il répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'assemblée générale envers laquelle il assume légalement les responsabilités essentielles : il convoque et fixe l'ordre du jour de l'assemblée, nomme et révoque le président, le directeur général, les directeurs généraux délégués chargés de la direction de l'entreprise, contrôle

leur gestion, arrête les comptes annuels soumis à l'approbation de l'assemblée et rend compte de son activité dans le rapport annuel.

**5.2.** L'assemblée générale est un lieu de décision. Elle doit non seulement être le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration et des comités spécialisés (comptes, rémunérations, ...) mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires.

Il appartient au conseil d'administration de respecter la compétence propre 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.

Même s'il ne s'agit pas d'une modification de l'objet social, le conseil doit saisir l'assemblée générale si l'opération concerne une part prépondérante des actifs ou activités du groupe.

## **>> 6. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LES PRINCIPES DIRECTEURS**

**6.1.** La première qualité d'un conseil d'administration se trouve dans sa composition : des administrateurs, bien entendu intègres, compétents, comprenant le fonctionnement de l'entreprise, soucieux de l'intérêt de tous les actionnaires, s'impliquant suffisamment dans la définition de la stratégie et dans les délibérations pour participer effectivement à ses décisions, qui sont collégiales, pour ensuite les soutenir valablement.

**6.2.** Quelle que soit sa qualité ou sa compétence particulière, chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires et se comporter comme tel dans l'exercice de ses fonctions sauf à engager sa responsabilité personnelle.

**6.3** Chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation entre les femmes et les hommes et la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Pour parvenir à cet équilibre, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter

de la publication de la présente recommandation ou de l'admission des titres de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure. Les représentants permanents des personnes morales administrateurs et les administrateurs représentant les salariés actionnaires sont comptabilisés pour établir ces pourcentages, mais non les administrateurs élus par les salariés.

Lorsque le conseil est composé de moins de 9 membres, l'écart au terme des six ans entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

En outre, les conseils qui ne comprennent à ce jour aucune femme doivent proposer la nomination d'un administrateur de sexe féminin au plus tard lors de la deuxième assemblée suivant la publication de la recommandation, soit par la désignation d'un nouvel administrateur, soit par le remplacement d'un administrateur dont le mandat vient à échéance.

**6.4.** La qualification d'administrateur indépendant n'entraîne pas de jugement de valeur. Les administrateurs indépendants n'ont pas de qualités différentes de celles des autres administrateurs, qui feraient qu'ils agiraient davantage dans l'intérêt des actionnaires.

## >> 7. LA REPRÉSENTATION DE CATÉGORIES SPÉCIFIQUES

Il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du conseil des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques, d'une part parce que le conseil risquerait d'être le champ clos d'affrontements d'intérêts particuliers au lieu de représenter collectivement l'ensemble des actionnaires et d'autre part parce que la présence d'administrateurs indépendants est un gage suffisant de ce que tous les intérêts susceptibles d'être pris en compte l'auront été.

### 7.1. Salariés et salariés actionnaires

La législation française offre la double particularité d'associer aux travaux du conseil des représentants du comité d'entreprise qui ont une voix consultative et de prévoir la désignation d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés dépasse le seuil de 3 % du capital social ou la possibilité d'une pleine participation au conseil d'élus des salariés<sup>(3)</sup>.

### 7.2. Actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées

**7.2.1.** Lorsqu'une société est contrôlée par un actionnaire majoritaire (ou un

(3) Il s'agit respectivement des articles L. 225-23 et L. 225-27 et suivants et du code de commerce. Par ailleurs, la loi limite à un tiers au maximum le nombre d'administrateurs liés à la société par un contrat de travail (art. L. 225-22 du même Code)

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 doit veiller avec une particulière attention à prévenir les éventuels conflits d'intérêts, à la transparence de l'information fournie au marché et à tenir équitablement compte de tous les intérêts.

**7.2.2.** Plutôt que de tenter d'assurer une représentation spécifique des minoritaires, la meilleure formule consiste à nommer des administrateurs indépendants dans les proportions définies dans le présent Code dans les sociétés contrôlées.

### **7.3. Petits actionnaires dans les sociétés non contrôlées**

Dans les sociétés non contrôlées, la prise en compte des intérêts des petits actionnaires doit être faite par la désignation d'administrateurs indépendants.

## **>> 8. LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS**

**8.1.** 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, non pas seulement administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

**8.2.** Même si la qualité du conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout compétents, actifs, présents et impliqués, 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 également est de nature à améliorer la qualité des délibérations.

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, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers.

**8.3.** La qualification d'administrateur indépendant doit être débattue par le comité des nominations et revue chaque année par le conseil d'administration avant la publication du rapport annuel.

Il appartient au conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-dessous, puis de porter à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et à l'assemblée générale lors de l'élection des administrateurs les conclusions de son examen de telle sorte que l'identification des administrateurs indépendants ne soit pas le fait de la seule direction de la société mais du conseil lui-même.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères ci-dessous, 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 les critères ci-dessous est cependant indépendant.

**8.4.** Les critères 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 :

- Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être mandataire social 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 mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
- Ne pas être<sup>(4)</sup> client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - . significatif de la société ou de son groupe,
  - . ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans<sup>(5)</sup>.

**8.5.** S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, il convient que le conseil, sur rapport du comité

(4) Ou être lié directement ou indirectement

(5) A titre de règle pratique, la perte de la qualité d'administrateur indépendant au titre de ce critère ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans.

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.

## >> 9. L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

9.1. Pour une bonne pratique de gouvernement d'entreprise, 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 une même revue des comités du conseil).

Ainsi, chaque conseil doit réfléchir à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein et s'interroger périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

### 9.2. L'évaluation doit viser trois objectifs :

- Faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil.
- Vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.
- Mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

### 9.3. L'évaluation, dont il est souhaitable qu'elle devienne annuelle, doit être effectuée selon les modalités suivantes :

- Une fois par an, le conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.
- Une évaluation formalisée doit être réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, éventuellement sous la direction d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur.
- Les actionnaires doivent être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données.
- Il est recommandé que les administrateurs extérieurs à l'entreprise (ni dirigeants mandataires sociaux, ni salariés) se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs internes. Le règlement intérieur du conseil d'administration peut prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait

réalisée l'évaluation des performances du président, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management.

## >> 10. LES SÉANCES DU CONSEIL ET LES RÉUNIONS DES COMITÉS

- Le nombre des séances du conseil d'administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé doit être indiqué dans le rapport annuel, qui doit également donner aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances et réunions.
- La périodicité et la durée des séances du conseil d'administration doivent être 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 des comptes, des rémunérations, des nominations...).
- Les délibérations doivent être claires. Le procès-verbal de séance doit résumer les débats et préciser les décisions prises. Il revêt une importance particulière puisque c'est lui qui fournit, le cas échéant, la trace des diligences du conseil dans l'accomplissement de ses missions. Sans être inutilement détaillé, il doit succinctement mentionner les questions soulevées ou les réserves émises.

## >> 11. L'ACCÈS A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

- La loi a consacré le principe selon lequel le président ou le directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Les modalités d'exercice de ce droit de communication et les obligations de confidentialité qui lui sont attachées doivent être précisées par le règlement intérieur du conseil d'administration auquel revient, le cas échéant, le soin d'apprécier le caractère utile des documents demandés.
- Les sociétés doivent également fournir 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 doit comprendre également toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.



- 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 et d'exiger l'information indispensable.
- L'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence, mais celle-ci ne peut aller jusqu'à la connaissance précise *a priori* de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. Chaque administrateur doit donc bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son secteur d'activité.
- Les administrateurs doivent pouvoir rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

## >> 12. LA DURÉE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

Sans affecter celle des mandats en cours, la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts<sup>(6)</sup>, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur élection.

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

Le rapport annuel doit indiquer 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, son âge, la principale fonction qu'il exerce, et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil.

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, doit comporter, outre les prescriptions légales, une notice biographique décrivant les grandes lignes de son *curriculum vitae*.

Le nombre d'actions de la société concernée, détenues personnellement par chaque administrateur, doit figurer dans le rapport annuel et/ou dans la brochure ou l'avis de convocation adressé aux actionnaires.

## >> 13. LES COMITÉS DU CONSEIL

Le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil. Cependant, il est recommandé que :

- l'examen des comptes,
- le suivi de l'audit interne,
- la sélection des commissaires aux comptes,
- la politique de rémunération,
- les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux, fassent l'objet d'un travail préparatoire par un comité spécialisé du conseil d'administration.

(6) En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans

Lorsque le conseil s'est doté de comités spécialisés correspondant à telle ou telle préoccupation particulière, 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 collègue qui est et doit demeurer collectivement responsable de l'accomplissement de ses missions. Pour cette raison notamment, il convient d'insister sur la qualité des comptes-rendus faits par les comités en conseil et sur l'inclusion dans le rapport annuel d'une description de l'activité 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 le président du conseil d'administration 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.

## >> 14. LE COMITÉ DES COMPTES

Chaque conseil doit se doter d'un comité des comptes 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. Le comité ne doit en effet pas se substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail du conseil.

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.

### **14.1. Sa composition**

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

Lorsque la reconduction du président du comité des comptes est proposée par le comité des nominations, celle-ci doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du conseil.

Il convient d'éviter de nommer dans le comité des comptes d'une société A un administrateur venant d'une société dans le comité analogue de laquelle siégerait réciproquement un administrateur venant de la société A.

Il appartient au président du comité de désigner la personne en charge d'assurer le secrétariat des travaux du comité.

### **14.2. Ses missions**

#### *14.2.1. L'examen des comptes :*

Le comité des comptes a pour tâche essentielle :

- de procéder à l'examen des comptes et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise ;
- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Il s'agit moins d'entrer dans le détail des comptes que d'assurer le suivi des processus qui concourent à leur établissement et d'apprécier la validité des méthodes choisies 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.

Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le conseil).

L'examen des comptes par le comité des comptes doit être accompagné d'une présentation des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise.

#### 14.2.2. *Le suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des commissaires aux comptes :*

En dehors de l'audition régulière des commissaires aux comptes y compris hors la présence des dirigeants, le comité doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes, et soumettre au conseil d'administration le résultat de cette sélection. Lors de l'échéance de leur mandat, la sélection ou le renouvellement des commissaires aux comptes doivent être précédés, sur décision du conseil, d'un appel d'offres supervisé par le comité des comptes qui veille à la sélection du « *mieux-disant* » et non du « *moins-disant* ».

Le comité doit notamment se faire communiquer chaque année par les commissaires aux comptes :

- le montant des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des commissaires aux comptes ;
- une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes.

Le comité doit en outre examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ce risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la société et son groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes.

Pour les sociétés cotées, la mission de commissariat aux comptes doit être exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal. Le cabinet sélectionné doit renoncer pour lui-même et le réseau auquel il appartient à toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique...) réalisée directement ou indirectement au profit de la société qui l'a choisi ou des sociétés qu'elle contrôle.

Toutefois, après approbation préalable du comité des comptes, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes peuvent être réalisés, tels que des audits d'acquisition, mais à l'exclusion des travaux d'évaluation et de conseil

### **14.3. Ses modalités de fonctionnement**

Un règlement précisant les attributions et les modalités de fonctionnement doit être établi par le comité des comptes et approuvé par le conseil.

Ses comptes rendus d'activité au conseil d'administration doivent permettre au conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le rapport annuel doit comporter un exposé sur l'activité du comité des comptes au cours de l'exercice écoulé.

#### *14.3.1. Formation des membres :*

Les membres du comité des comptes, qui doivent avoir une compétence financière ou comptable, doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

#### *14.3.2. Méthodes de travail :*

Le comité des comptes doit entendre les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

Le comité doit examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Le comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

S'agissant de l'audit interne et du contrôle des risques, le comité doit examiner les risques et engagements hors-bilan significatifs, entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

## >> 15. LE COMITÉ DE SÉLECTION OU DES NOMINATIONS

Le comité de sélection ou 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 doit-il constituer en son sein un comité de sélection ou des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations.

### 15.1. Sa composition et ses modalités de fonctionnement

Lorsque le comité de sélection ou des nominations est distinct du comité des rémunérations, les recommandations concernant la composition et les modalités de fonctionnement de ce dernier lui sont également applicables (*v.infra*). Toutefois, à la différence de ce qui est prévu pour le comité des rémunérations, le président en exercice est associé aux travaux du comité de sélection ou des nominations.

### 15.2. Ses attributions

#### 15.2.1. 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 qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du conseil, recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandats. En particulier, il doit organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche n'ait été faite auprès de ces derniers.

#### 15.2.2. S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux :

Le comité de sélection ou des nominations (ou un comité *ad hoc*) doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible. 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*. Il est naturel que le président fasse partie du comité pour l'exécution de cette mission, mais si son avis doit être recueilli, il n'est pas opportun qu'il préside ce comité.

Comme pour les autres comités, le rapport annuel doit comporter un exposé sur l'activité du comité des nominations au cours de l'exercice écoulé.

## >> 16. LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

### 16.1. Sa composition

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

La recommandation relative aux administrateurs réciproques au sein des comités faite pour le comité des comptes s'applique également au comité des rémunérations.

### 16.2. Ses modalités de fonctionnement

Un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement doit être établi par le comité des rémunérations et approuvé par le conseil.

Ses comptes rendus d'activité au conseil d'administration doivent permettre au conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations. Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité sur les rémunérations, il est nécessaire que les conseils délibèrent sur les rémunérations hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

Le rapport annuel doit comporter un exposé sur l'activité du comité des rémunérations au cours de l'exercice écoulé.

### 16.3. Ses attributions

Le comité des rémunérations doit permettre de placer le conseil d'administration ou de surveillance dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ou de surveillance ayant la responsabilité de la décision.

Par ailleurs, le comité doit être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. A cette occasion, le comité s'adjoint les mandataires sociaux.

## >> 17. LA DÉONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR

Tout administrateur <sup>(7)</sup> d'une société cotée doit se considérer tenu aux obligations suivantes :

- Avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts, des présentes règles déontologiques et des compléments que chaque conseil peut leur avoir apportés ainsi que des règles de fonctionnement interne dont ce conseil s'est doté.
- L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre relativement significatif d'actions : à défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition.
- Bien qu'étant lui-même actionnaire, l'administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.
- L'administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.
- L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Lorsqu'il exerce des fonctions exécutives il ne doit, en principe, pas accepter d'exercer plus de quatre autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son groupe.
- L'administrateur doit être assidu et participer à toutes les séances du conseil et réunions des comités auxquels il appartient le cas échéant.
- L'administrateur a l'obligation de s'informer. A cet effet, il doit réclamer 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 doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes
- L'administrateur doit enfin :
  - . s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres des sociétés y compris les dérivés sur lesquelles (et dans la mesure où) il dispose de par ses fonctions d'informations non encore rendues publiques ;

(7) Les obligations sont bien entendu autant celles du représentant permanent d'une personne morale administrateur que celles des personnes physiques administrateurs.



. déclarer les transactions effectuées sur les titres de la société, en application des prescriptions légales et réglementaires.

Enfin, les administrateurs doivent assister aux réunions de l'assemblée générale des actionnaires.

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.

## >> 18. LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

**18.1.** 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 doit tenir compte, selon les modalités qu'il définit, de l'assiduité des administrateurs au conseil et dans les comités, et donc comporter une part variable.

Il paraît naturel que la participation des administrateurs à des comités spécialisés soit encouragée par un montant supplémentaire de jetons de présence.

**18.2.** Le montant des jetons de présence doit être adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. Les nouvelles définitions des charges et responsabilités des administrateurs doivent amener chaque conseil à réfléchir à la pertinence du niveau des jetons de présence.

**18.3.** Les règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs doivent être exposés dans le rapport annuel.

## >> 19. LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL

Il est recommandé, lorsqu'un dirigeant devient 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.

Cette recommandation s'applique aux présidents, 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.

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.

Cette recommandation s'applique aux mandats confiés après le 6 octobre 2008, date à laquelle elle a été rendue publique, et lors du renouvellement des mandats confiés antérieurement à cette date, sur appréciation du conseil d'administration ou de surveillance.

## >> 20. LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

### 20.1. Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et rôle du conseil d'administration

La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité des conseils d'administration ou de surveillance et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations.

Dans la détermination de ces rémunérations, les conseils et comités doivent prendre en compte les principes suivants :

- **Exhaustivité** : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. Partie fixe, partie variable, options d'actions (*stock options*), actions de performance, jetons de présence, conditions de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération.
- **Equilibre** entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise.
- **Benchmark** : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence européen ou mondial.
- **Cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et celle des salariés de l'entreprise.
- **Lisibilité** des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes ; les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération, ou le cas échéant pour l'attribution d'options ou d'actions de performance, doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicables,

et autant que possible pérennes.

- **Mesure** : la détermination de la rémunération et des attributions d'options ou d'actions de performance doit réaliser un juste équilibre et tenir compte à la fois de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques du marché et des performances des dirigeants.

## 20.2. Politique des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des attributions d'options d'actions et d'actions de performance <sup>(8)</sup>

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise. Le souci d'explication et d'équilibre doit également prévaloir à l'égard des actionnaires. Elle doit aussi tenir compte, dans la mesure du possible, des réactions des autres parties prenantes de l'entreprise, et de l'opinion en général. Elle doit enfin permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants.

Si le marché est une référence, il ne peut être la seule. La rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction du travail effectué, des résultats obtenus, mais aussi de la responsabilité assumée. Un dirigeant mandataire social assume la responsabilité ultime de l'équipe de direction, ce qui justifie une rémunération supérieure.

La rémunération du dirigeant mandataire social peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté).

Les options d'actions et les actions de performance ont pour objet de renforcer sur la durée la convergence d'intérêts des actionnaires et de la direction de l'entreprise. Sauf structures particulières (telles les *start-up*), l'attribution d'options d'actions doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec la part d'aléa qui s'y attache, et non à un complément de rémunération instantanée. Les modalités d'exercice des options devraient être adaptées en ce sens.

La politique générale d'attribution des options d'actions et des actions de performance doit faire l'objet d'un débat au sein du comité des rémunérations et sur sa proposition, d'une décision du conseil d'administration ou de surveillance. Cette politique, qui doit être raisonnable et appropriée, est exposée dans le rapport annuel ainsi qu'à l'assemblée générale, lorsque celle-ci est saisie d'une résolution d'autorisation d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance.

(8) Les actions de performance sont des actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux qui s'inscrivent dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du code de commerce mais qui sont soumises à des exigences supplémentaires prévues par les présentes recommandations.

### *20.2.1. Partie fixe de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux*

Elle peut être calibrée différemment selon que le dirigeant mandataire social poursuit une carrière sans discontinuité dans l'entreprise ou qu'il est recruté à l'extérieur.

Elle ne doit en principe être revue qu'à échéances relativement longues, par exemple trois ans.

Sa progression doit être liée à des événements affectant l'entreprise, et tenir compte de la rémunération de la performance au travers de la partie variable.

Elle inclut les avantages en nature.

### *20.2.2. Partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux*

La partie variable doit être lisible pour l'actionnaire et doit être fixée par le conseil d'administration ou de surveillance pour une période déterminée.

Le conseil doit suivre l'évolution de l'ensemble constitué de la partie fixe et de la partie variable sur plusieurs années au regard des performances de l'entreprise.

La relation de la partie variable à la partie fixe doit être claire. Elle consiste en un pourcentage maximum de la partie fixe, adapté au métier de l'entreprise.

Elle n'est pas liée au cours de bourse mais récompense la performance à court terme et le progrès de l'entreprise dans le moyen terme.

Les critères quantitatifs et qualitatifs d'attribution de la partie variable doivent être précis et bien entendu préétablis.

Les règles de fixation de la partie variable doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise.

Au sein de la partie variable, la part qualitative doit être mesurée et permettre le cas échéant de tenir compte de circonstances exceptionnelles.

Les critères quantitatifs doivent être simples, peu nombreux, objectifs, mesurables et adaptés à la stratégie d'entreprise. Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères dont il faut éviter les révisions ponctuelles.

Il faut également prêter une grande attention à d'éventuels effets de seuils générés par les critères quantitatifs. Seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une partie variable exceptionnelle.

### *20.2.3. Options d'actions (stock options) et actions de performance*

#### ***Attribution :***

Les attributions d'options et d'actions aux dirigeants mandataires sociaux doivent prévoir des conditions de performance.

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

Si l'attribution d'options et d'actions ne bénéficie pas à l'ensemble des salariés, il est nécessaire de prévoir un autre dispositif d'association de ceux-ci aux performances de l'entreprise (intéressement, accord de participation dérogatoire, attribution gratuite d'actions...).

Le total des plans d'options d'actions et d'actions de performance doit représenter une faible part du capital et le point d'équilibre doit être trouvé en fonction des avantages que les actionnaires tirent de la gestion. Le niveau de la dilution doit être pris en compte.

Par ailleurs, il convient de :

- Veiller à ce que les options et actions valorisées aux normes IFRS ne représentent pas un pourcentage disproportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social. A cette fin, les conseils doivent systématiquement examiner l'attribution de nouvelles options et actions au regard de tous les éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social concerné. Il appartiendra aux conseils de fixer le pourcentage de la rémunération (aux normes du marché) que ne doit pas dépasser cette attribution.

- Eviter une trop forte concentration de l'attribution sur les dirigeants mandataires sociaux. 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 pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires.
- Procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent, et sans doute chaque année, ce qui devrait limiter les effets d'aubaine.
- Prohiber les effets d'aubaine tenant à un marché baissier. Le nombre d'options et d'actions attribuées ne doit pas s'écarter des pratiques antérieures de l'entreprise, sauf changement de périmètre significatif justifiant une évolution du dispositif.
- Conditionner, suivant des modalités fixées par le conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.

***Prix :***

Aucune décote ne doit être appliquée lors de l'attribution des options d'actions et en particulier pour les options d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

Les dirigeants mandataires sociaux en activité qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque.

***Exercice :***

L'exercice par les dirigeants mandataires sociaux de la totalité des options et l'acquisition des actions doivent être liés à des conditions de performance à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives, ces conditions devant être sérieuses et exigeantes et combiner conditions de performance internes à l'entreprise et/ou externes, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence...

Des périodes précédant la publication des comptes 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 dirigeants mandataires sociaux avant d'exercer des options d'actions, pour s'assurer qu'ils ne disposent pas d'informations susceptibles d'empêcher cet exercice.

### ***Conservation des actions acquises :***

Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance fixe périodiquement le nombre des actions issues de levées d'options d'actions ou d'actions de performance que le président du conseil, le directeur général, les directeurs généraux délégués, les membres du directoire ou le gérant d'une société par actions sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions. Le nombre de titres ainsi acquis doit être important et croissant.

Le conseil peut retenir soit une référence à la rémunération annuelle à fixer pour chaque dirigeant mandataire social, soit un pourcentage de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction, soit une combinaison des deux, soit un nombre fixe d'actions.

Quelle que soit la norme retenue, elle devra être compatible avec d'éventuels critères de performance et être périodiquement révisée à la lumière de la situation du dirigeant mandataire social, et au moins à chaque renouvellement du mandat social.

### ***20.2.4. Indemnités de départ***

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, impose une transparence totale et soumet les indemnités de départ à des conditions de performance. Ces conditions de performance fixées par les conseils doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.

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 à brève échéance ses droits à la retraite.

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

Ces règles et ce plafond s'appliquent à l'ensemble des indemnités de départ et incluent notamment les éventuelles indemnités versées en application d'une clause de non concurrence.

Tout gonflement artificiel de la rémunération dans la période préalable au départ est à proscrire.

### *20.2.5. Régimes de retraite supplémentaires*

La possibilité pour les entreprises de proposer à des cadres dirigeants des régimes supplémentaires de retraite doit respecter des conditions qui évitent les abus.

Les retraites supplémentaires à prestations définies sont soumises à la condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de l'entreprise lorsqu'il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur.

Afin de prévenir tout abus, il est nécessaire de poser certaines règles complémentaires :

- cet avantage doit être pris en compte dans la fixation globale de la rémunération sur la base des principes généraux énoncés ci-dessus ;
- le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux ;
- les bénéficiaires doivent satisfaire des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, fixées par le conseil d'administration ou le directoire ;
- l'augmentation des droits potentiels ne doit représenter, chaque année, qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire ;
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années et tout gonflement artificiel de la rémunération sur cette période à la seule fin d'augmenter le rendement du régime de retraite est à proscrire.



Les systèmes donnant droit immédiatement ou au terme d'un petit nombre d'années à un pourcentage élevé de la rémunération totale de fin de carrière sont de ce fait à exclure.

## >> 21. L'INFORMATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La loi comporte l'obligation pour les sociétés de faire figurer dans 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 doit être 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.

### 21.1. Information permanente

Il est recommandé de rendre publics, immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés, tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants.

### 21.2. Information annuelle

Le rapport annuel des sociétés cotées doit comporter un chapitre, établi avec le concours du comité des rémunérations, consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les dirigeants.

Ce chapitre doit prévoir :

- Une présentation détaillée de la politique de détermination de la rémunération des mandataires sociaux, et notamment les règles d'attribution de la partie variable. Elle doit indiquer les critères sur lesquels cette partie variable est établie, 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.
- Des informations sur les systèmes de retraite ou les engagements provisionnés par la société. Compte tenu de la grande variété des systèmes de retraite, 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.

- Une présentation détaillée de la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social comparée à celle de l'exercice précédent, et ventilée par masses entre parties fixes et parties variables. Bien que le code de commerce ne le prévoi 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 de l'exercice suivant. Il est donc recommandé de communiquer en priorité sur les rémunérations dues au titre de l'exercice et dans un tableau récapitulatif de faire apparaître les montants dus et versés pour l'exercice en cours et l'exercice précédent.
- Le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et les règles de répartition entre ceux-ci, ainsi que les règles de perception des jetons de présence alloués le cas échéant à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe.
- Une description de la politique d'attribution d'options d'actions à l'ensemble des bénéficiaires en exposant de manière séparée, s'il y a lieu, la politique particulière d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux. En particulier, doivent être précisés la nature des options (options d'achat ou de souscription), le cas échéant les critères de définition des catégories de bénéficiaires, la périodicité des plans, les conditions arrêtées par le conseil pour l'exercice des options ainsi que l'impact de ces attributions d'options en termes de dilution. Un tableau récapitulatif doit faire apparaître l'ensemble des données pertinentes des plans d'options en vigueur, telles que prévues pour le document de référence.
- Une description de la politique d'attribution d'actions à l'égard des salariés ou de certaines catégories d'entre eux ainsi qu'à l'égard des dirigeants mandataires sociaux, les conditions et, le cas échéant, les critères s'ils ont été fixés par le conseil d'administration ou de surveillance, ainsi que l'impact de ces attributions d'actions en termes de dilution. Comme pour les options d'actions, un tableau récapitulatif doit faire apparaître l'ensemble de ces données et en particulier le nombre d'actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social et le nombre global d'actions attribuées aux principaux bénéficiaires salariés du groupe.
- Doivent également être 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.

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

## >> 22. LA MISE EN OEUVRE DES PRÉCONISATIONS

Les sociétés cotées qui se réfèrent à ce code de gouvernement d'entreprise doivent faire état de manière précise, dans leur document de référence ou dans leur rapport annuel, de l'application des présentes recommandations et expliciter, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles n'auraient pas mis en œuvre certaines d'entre elles.

Afin de s'assurer de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise « appliquer ou s'expliquer » (*comply or explain*), l'AFEP et le MEDEF analysent les informations publiées par les sociétés du SBF 120.

Lorsqu'ils constatent qu'une société n'applique pas l'une de ces recommandations sans explication suffisante, ils en saisissent les dirigeants.

Un rapport global sur l'évolution du suivi des recommandations sera rendu public chaque année.

**PRÉSENTATION STANDARDISÉE DES RÉMUNÉRATIONS  
DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE SOCIÉTÉS DONT  
LES TITRES SONT ADMIS AUX NÉGOCIATIONS  
SUR UN MARCHÉ RÉGLEMENTÉ**

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 titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé d'adopter la présentation suivante.

Ces sept tableaux doivent être regroupés dans un chapitre spécifique du rapport annuel 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

<i>Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social</i>		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice N-1	Exercice N
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>		
<b>TOTAL</b>		

Tableau 2

<i>Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social</i>				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice N-1		Exercice N	
	montants dus	montants versés	montants dus	montants versés
rémunération fixe				
rémunération variable				
rémunération exceptionnelle				
jetons de présence				
avantages en nature <sup>(9)</sup>				
<b>TOTAL</b>				

Tableau 3

<i>Tableau sur les jetons de présence</i>		
Membres du conseil <sup>(10)</sup>	Jetons de présence versés en N-1	Jetons de présence versés en N
<b>TOTAL</b>		

(9) Ces avantages en nature sont décrits : voiture, logement...

(10) Il convient de faire figurer dans cette colonne tous les membres du conseil d'administration, même si cette information figure déjà dans les tableaux concernant la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux.

Tableau 4

<i>Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social</i>						
Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social 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

<i>Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social</i>			
Options levées par les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice

Tableau 6

<i>Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social</i>					
Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social 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

Tableau 7

<i>Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social</i>			
Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition

