

Révisé en  
**juin 2013**

# Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées



# SOMMAIRE

---

PREAMBULE.....	1
1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE.....	2
2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE MARCHÉ.....	2
3. LA DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GENERAL.....	3
4. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA STRATEGIE .....	4
5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES.....	4
6. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LES PRINCIPES DIRECTEURS.....	5
7. LA REPRESENTATION DES SALARIES .....	6
8. LES ACTIONNAIRES MINORITAIRES.....	7
9. LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS.....	7
10. L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	9
11. LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES .....	10
12. L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS.....	10
13. LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS .....	11
14. LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS .....	11
15. LES COMITES DU CONSEIL .....	12
16. LE COMITE D'AUDIT.....	13
17. LE COMITE EN CHARGE DE LA SELECTION OU DES NOMINATIONS .....	16
18. LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS .....	17
19. LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS.....	18
20. LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR .....	19
21. LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS .....	20
22. LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL .....	20
23. LES REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX.....	21
24. L'INFORMATION SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D' ACTIONS ET D' ACTIONS DE PERFORMANCE.....	29
25. LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS.....	32
ANNEXE.....	35



# PREAMBULE

---

Les sociétés cotées ont développé des principes de gouvernement d'entreprise avec le premier rapport dit « VIENOT » de juillet 1995. Depuis, les recommandations ont été complétées et actualisées successivement en juillet 1999, en septembre 2002, en janvier 2007 et en octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux<sup>1</sup> de sociétés cotées et en avril 2010 sur la présence des femmes dans les conseils. Cet ensemble de recommandations a été élaboré par des groupes de travail de l'Association Française des Entreprises Privées (Afed) et du Mouvement des Entreprises de France (Medef). Il s'agit d'une initiative des entreprises elles-mêmes soucieuses de préciser certains principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer leur gestion et à répondre à la demande des investisseurs et du public. Cette nouvelle version a donné lieu à une consultation notamment des autorités publiques, d'organisations représentant les actionnaires individuels et institutionnels ainsi que des agences de conseils en vote (proxy advisors).

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. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce.

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.

---

<sup>1</sup> 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.

## **1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE**

---

- 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 est mandatée par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toute circonstance 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 principale responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission. 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 document de référence.

## **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 proscrites.
- 2.1.3.** Toute communication doit permettre à chacun d'accéder en même temps à la même information.
- 2.1.4.** Le conseil veille à ce que les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement et les perspectives à long terme de l'entreprise.

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

Chaque société cotée doit disposer en son sein de procédures fiables d'identification, de contrôle, 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 PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GENERAL**

---

### **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.

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. Lorsque la société choisit la 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, doivent être décrites.

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**

Concernant le choix entre les formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle, il convient de souligner que le premier principe applicable est celui de la transparence : transparence entre la direction générale et le conseil d'administration, transparence de la gestion de la société vis-à-vis du marché et transparence dans la relation avec les actionnaires, notamment lors 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 document de référence ou le rapport annuel peuvent être 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 STRATEGIE**

---

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'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES**

---

- 5.1. 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. Il répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'assemblée générale envers laquelle il assume légalement ses responsabilités : 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 dans les domaines fixés par la loi ainsi qu'un moment privilégié de communication de la société avec ses actionnaires. 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 (audit, rémunérations...) mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires<sup>2</sup>.

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.

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 des 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 l'équilibre de sa composition ainsi que dans la compétence et l'éthique de ses membres.

Il est attendu de tout administrateur qu'il ait les qualités essentielles suivantes :

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

- 6.2.** Quelle que soit sa qualité ou sa compétence particulière, chaque administrateur doit agir dans l'intérêt social de l'entreprise 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 des femmes et des hommes, les nationalités 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. Il rend public dans le document de référence les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en ces matières.

---

<sup>2</sup> L'AMF dans son rapport final du 2 juillet 2012 sur les assemblées générales des sociétés cotées a publié des recommandations sur le dialogue permanent entre actionnaires et émetteurs.



- 6.4.** En matière de représentation des hommes et des femmes, 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 l'assemblée générale de 2010<sup>3</sup> ou de l'admission des actions 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 représentant les salariés.

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

- 6.5.** Lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur notamment avec le titre d'administrateur référent ou de vice-président, en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires, ces missions ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose, doivent être décrits dans le règlement intérieur.

## **7. LA REPRESENTATION DES SALARIES**

---

- 7.1.** Le code de commerce prévoit la désignation par l'assemblée générale des actionnaires d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés du groupe dépasse le seuil de 3 % du capital social<sup>4</sup>.
- 7.2.** Le code de commerce prévoit également dans certaines sociétés l'élection ou la désignation d'au moins un ou deux administrateurs représentant les salariés<sup>5</sup>, selon des modalités prévues par les statuts.
- 7.3.** Les administrateurs représentant les actionnaires salariés et les administrateurs représentant les salariés<sup>6</sup> ont, au même titre que les autres administrateurs, voix délibérative au conseil d'administration, 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.
- 7.4.** 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.

---

<sup>3</sup> Il s'agit de l'année de la publication de cette recommandation.

<sup>4</sup> Article L.225-23 du code de commerce.

<sup>5</sup> Article L.225-27 et L.225-27-1 du code de commerce.

<sup>6</sup> Les sociétés de plus de cinquante salariés ont, en outre, l'obligation d'avoir au moins un représentant du comité d'entreprise qui siège au conseil avec voix consultative dans les conditions prévues par la loi.

## 8. LES ACTIONNAIRES MINORITAIRES

---

Il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du conseil des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques, parce que le conseil risquerait d'être le champ clos d'affrontements d'intérêts particuliers au lieu de représenter l'ensemble des actionnaires.

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 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.

## 9. LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

---

- 9.1.** 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 liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.
- 9.2.** Même si la qualité du conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout intègres, 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<sup>7</sup>, 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.

- 9.3.** 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.

---

<sup>7</sup> Au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

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.

**9.4.** 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 dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant 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 dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur<sup>8</sup> ;
- ne pas être<sup>9</sup> client, fournisseur, banquier d'affaires, 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.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le document de référence :

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans<sup>10</sup>.

Bien qu'étant un dirigeant mandataire social, un président du conseil peut être considéré comme indépendant, si la société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus.

---

<sup>8</sup> Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social 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 de B (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur chez A.

<sup>9</sup> Ou être lié directement ou indirectement.

<sup>10</sup> 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.

- 9.5.** 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, doit s'interroger 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.

## **10. L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

---

- 10.1.** 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.

- 10.2.** 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.

- 10.3.** L'évaluation 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, 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 doivent être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

- 10.4.** Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le règlement intérieur du conseil d'administration devrait 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.

## **11. LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES**

---

- 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 d'audit, 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.

## **12. L'ACCES 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 afin d'obtenir l'information indispensable.
- 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.

### 13. LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

---

- 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 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 membres du comité d'audit doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.
- Les administrateurs représentant les salariés<sup>11</sup> ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

### 14. LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

---

Sans affecter celle des mandats en cours, la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts<sup>12</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, sa nationalité, 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*.

Bien que la loi ne l'impose pas, il est indispensable que les statuts ou le règlement intérieur fixent un nombre minimum d'actions de la société concernée que doit détenir personnellement chaque administrateur, et qui doit figurer dans le rapport annuel et/ou dans la brochure ou l'avis de convocation adressé aux actionnaires.

---

<sup>11</sup> Article L.225-30-2 du code de commerce.

<sup>12</sup> En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.

## 15. LES COMITES DU CONSEIL

---

Le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil. Cependant, outre les missions dévolues par la loi au comité d'audit<sup>13</sup>, il est recommandé que la rémunération, ainsi que les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux, fassent l'objet d'un travail préparatoire par un comité spécialisé du conseil d'administration.

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 responsable de l'accomplissement de ses missions. Les comités ne doivent en effet pas 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 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. 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 doivent veiller à l'objectivité du conseil concerné.

Chaque comité doit être 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.

Il convient d'éviter la présence dans les comités d'administrateurs croisés<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Article L.823-19 du code de commerce.

<sup>14</sup> 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. LE COMITE D'AUDIT<sup>15</sup>

---

Chaque conseil doit se doter 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.

### 16.1. Sa composition

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

La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit (hors les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés, qui ne sont pas comptabilisés), doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social.

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

### 16.2. Ses missions

#### 16.2.1. *L'examen des comptes*

Le comité d'audit 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).

---

<sup>15</sup> Ce comité peut prendre plusieurs appellations selon les sociétés. Par commodité, la dénomination de « comité d'audit » est retenue.



L'examen des comptes par le comité d'audit doit être accompagné d'une présentation des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues. Il doit également être accompagné d'une présentation du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise.

#### **16.2.2. Relations du comité d'audit avec les commissaires aux comptes**

Conformément à la loi, les commissaires aux comptes doivent présenter au comité :

- leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé ;
- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées ;
- les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont découvertes ;
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.

Le comité doit entendre régulièrement les commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Les commissaires aux comptes doivent notamment être entendus lors des réunions du comité 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.

Les commissaires aux comptes doivent aussi porter à la connaissance du comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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

Le comité doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes, et soumettre au conseil d'administration une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale. Le comité propose au conseil la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant 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 :

- leur déclaration d'indépendance ;
- 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 examine avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces 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.

Le commissaire aux comptes s'assure que sa mission est exclusive de toute autre diligence non liée à cette mission en se référant au code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes et aux normes d'exercice professionnelles. 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. En ce qui concerne les sociétés contrôlées ou la société qui la contrôle, le commissaire aux comptes se réfère plus spécifiquement au code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes.

Toutefois, après examen préalable du comité d'audit, 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<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Ceci recoupe la notion de diligences directement liées qui font l'objet de normes d'exercice professionnelles homologuées.

### **16.3. Ses modalités de fonctionnement**

Les comptes rendus d'activité du comité d'audit 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 d'audit au cours de l'exercice écoulé.

Le comité d'audit 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 en veillant à leur compétence et leur indépendance.

S'agissant de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le comité doit veiller à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. A cette fin, il est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Il entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'audit interne et être 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.

## **17. LE COMITE EN CHARGE DE LA SELECTION OU DES NOMINATIONS<sup>17</sup>**

---

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.

### **17.1. 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*).

---

<sup>17</sup> Ce comité peut prendre différentes appellations selon les sociétés. Par commodité, Il est proposé de retenir la dénomination « comité de sélection ou des nominations ».

Toutefois, à la différence de ce qui est prévu pour le comité des rémunérations, le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité de sélection ou des nominations. En cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, le président peut être membre de ce comité.

## **17.2. Ses attributions**

### **17.2.1. 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 toute démarche auprès de ces derniers.

### **17.2.2. 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 notamment 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, dès lors qu'il n'est pas indépendant.

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.

## **18. LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS<sup>18</sup>**

---

### **18.1. Sa composition**

Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il doit être présidé par un administrateur indépendant. Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité.

---

<sup>18</sup> Ce comité peut prendre différentes appellations selon les sociétés. Par commodité, Il est proposé de retenir la dénomination « comité des rémunérations ».

## **18.2. Ses modalités de fonctionnement**

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 le conseil délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

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

## **18.3. Ses attributions**

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

## **19. LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS**

---

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères<sup>19</sup>. Il doit en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

En ce qui concerne le président dissocié, le conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées.

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.

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

---

<sup>19</sup> La limite ci-dessus n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social dans les filiales et participations, détenues seul ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations.

## 20. LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR

---

Tout administrateur<sup>20</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 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<sup>21</sup>, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus : à défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition ;
- l'administrateur est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance 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 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 en application des prescriptions légales et réglementaires :
  - s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres (y compris les instruments financiers dérivés) des sociétés pour lesquelles (et dans la mesure où) il dispose de par ses fonctions d'informations privilégiées,
  - déclarer les transactions effectuées sur les titres de la société.

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.

---

<sup>20</sup> Les obligations sont bien entendu autant celles du représentant permanent d'une personne morale administrateur que celles des personnes physiques administrateurs.

<sup>21</sup> Article L.225-25 du code de commerce.

## **21. LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS**

---

**21.1.** 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 la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et donc comporter une part variable prépondérante.

Il apparaît naturel que la participation des administrateurs à des comités spécialisés donne lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence. De même, l'exercice de missions particulières telles que celles de vice-président ou d'administrateur référent peuvent donner lieu à une telle attribution ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumis alors au régime des conventions réglementées.

**21.2.** 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. Chaque conseil doit examiner la pertinence du niveau des jetons de présence au regard des charges et responsabilités incombant aux administrateurs.

**21.3.** 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.

## **22. LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL**

---

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<sup>22</sup>.

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.

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.

---

<sup>22</sup> Lorsque le contrat de travail est maintenu, celui-ci est suspendu conformément à la jurisprudence.

## 23. LES REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

---

### 23.1. 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 annuelle et / ou pluriannuelle, options d'actions<sup>23</sup>, actions de performance, jetons de présence, conditions de retraite, avantages particuliers et, d'une manière générale, toute autre composante de la rémunération doivent être retenus 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 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 ;
- **intelligibilité** des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes ; les critères de performance utilisés pour établir la partie variable annuelle de la rémunération, les rémunérations pluriannuelles ou le cas échéant pour l'attribution d'options d'actions 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 fixe, variable annuelle et le cas échéant pluriannuelle ainsi que les attributions d'options d'actions ou d'actions de performance, doivent 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.

---

<sup>23</sup> Il s'agit des options de souscription ou d'achat d'actions.



## **23.2. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance<sup>24</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 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).

En les incitant à inscrire leur action dans le long terme, les options d'actions et les actions de performance et d'une manière générale les rémunérations pluriannuelles ont pour objet de fidéliser les dirigeants mandataires sociaux ainsi que de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires. L'attribution d'options d'actions et/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 la part d'aléa qui s'y attache, et non à un complément de rémunération instantanée. Les conditions d'exercice des options d'actions et d'acquisition définitive des actions de performance doivent 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. 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.

Le conseil doit suivre l'évolution de l'ensemble des composantes de la rémunération sur plusieurs années au regard des performances de l'entreprise.

---

<sup>24</sup> 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.

### **23.2.1. Obligation de conservation d'actions**

Le président du conseil, le directeur général, les directeurs généraux délégués, les membres du directoire ou le gérant d'une société en commandite par actions doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un nombre significatif d'actions fixé périodiquement par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. Le nombre de titres, qui peut provenir de levées d'options d'actions ou d'actions de performance, doit être important et croissant, le cas échéant jusqu'à un niveau déterminé par le conseil.

Le conseil peut retenir pour chaque dirigeant mandataire social soit une référence à la rémunération annuelle, soit un nombre fixe significatif d'actions, soit s'il s'agit d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance, un pourcentage significatif de la plus-value nette de prélèvements sociaux et fiscaux et frais relatifs à la transaction, soit une combinaison de ces références.

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.

### **23.2.2. Rémunération fixe 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 des autres composantes de la rémunération y compris les avantages en nature.

Si toutefois l'entreprise fait le choix d'une évolution annuelle de la rémunération fixe du dirigeant mandataire social, cette évolution doit être modérée et respecter le principe de cohérence mentionné en 23.1.

### **23.2.3. Rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux**

Le conseil peut décider d'attribuer aux dirigeants mandataires sociaux une rémunération variable annuelle et/ou pluriannuelle.

Ces différentes rémunérations variables peuvent être cumulées, mais ce cumul doit être décidé au regard des principes précités, et en particulier de ceux d'exhaustivité et de mesure.

Les rémunérations variables doivent être fixées par le conseil d'administration pour une période déterminée. Les règles de fixation de la / des rémunération(s) variable(s) doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement ou sur plusieurs années des performances des dirigeants mandataires sociaux et avec la stratégie de l'entreprise. Les rémunérations variables récompensent la performance du dirigeant et le progrès de l'entreprise sur la période considérée. Le cours de bourse ne doit pas constituer le seul critère de cette performance.

Les modalités des rémunérations variables doivent être intelligibles pour l'actionnaire et doivent donner lieu chaque année à une information claire et exhaustive dans le rapport annuel.

Les rémunérations variables doivent être subordonnées à la réalisation d'objectifs précis et bien entendu préétablis.

Les critères quantitatifs doivent être simples, pertinents, objectifs, mesurables et adaptés à la stratégie de l'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 seuil générés par les critères quantitatifs.

Seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une partie variable exceptionnelle.

Les critères qualitatifs doivent être définis de manière précise. Au sein de la rémunération variable, lorsque des critères qualitatifs sont utilisés, une limite doit être fixée à la part qualitative tout en permettant le cas échéant de tenir compte de circonstances exceptionnelles.

Les rémunérations variables doivent être d'un ordre de grandeur équilibré par rapport à la partie fixe. Elles consistent en un pourcentage maximum de la partie fixe, adapté au métier de l'entreprise et prédéfini par le conseil.

Sauf exception motivée, l'attribution de rémunérations variables ne doit pas être réservée aux seuls dirigeants mandataires sociaux.

En cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération variable pluriannuelle doit être exclu, sauf circonstances exceptionnelles motivées par le conseil.

#### **23.2.4. Options d'actions 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.

Dans les conditions prévues par la loi, si l'attribution d'options d'actions et d'actions de performance 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 d'actions et les actions de performance 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 d'actions et actions de performance 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 ;
- éviter 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 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 ;
- 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 qui a baissé. La valorisation des options et des actions de performance 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 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.

- **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 sérieuses et exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives, ces conditions pouvant être des conditions de performance internes à l'entreprise ou externes, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence... Lorsque cela est possible et pertinent, ces conditions de performance internes et externes sont combinées.

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 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.

### **23.2.5. Indemnités de prise de fonctions, de départ et de non-concurrence**

- **Indemnités de prise de fonctions**

Une indemnité de prise de fonctions ne peut être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social venant d'une société extérieure au groupe. Dans ce cas, son montant doit être rendu public au moment de sa fixation.

- **Indemnités de départ<sup>25</sup>**

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 la procédure des conventions réglementées. Elle impose une transparence totale et soumet les indemnités de départ à des conditions de performance. Ces conditions de performance doivent être appréciées sur deux exercices au moins.

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, quelle que soit la forme que revêt ce départ, 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 excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable). Lorsqu'une clause de non-concurrence est en outre mise en œuvre, le cumul des deux indemnités ne peut excéder ce plafond (*v. infra*).

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

- **Indemnités de non-concurrence**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure des conventions réglementées prévue par la loi, la conclusion d'un accord de non-concurrence doit faire l'objet d'une réflexion approfondie au sein du comité des rémunérations.

---

<sup>25</sup> Ce dispositif est par ailleurs encadré par la loi aux articles L.225-42-1 et L.225-90-1 du code de commerce.

Le conseil doit autoriser 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 doit être rendue publique.

Le conseil doit prévoir, 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.

Le conseil doit se prononcer sur l'application ou non de l'accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant, notamment lorsque le dirigeant quitte la société pour faire valoir ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite.

L'indemnité de non-concurrence ne doit pas excéder, le cas échéant, un plafond de deux ans de rémunération (fixe + variable).

Lorsqu'une indemnité de départ doit en outre être versée, le cumul des deux indemnités ne peut dépasser ce plafond (*v. supra*).

#### **23.2.6. Régimes de retraite supplémentaires**

Les régimes de retraite supplémentaires relevant de l'article L.137-11 du code de la sécurité sociale, prévus pour des cadres dirigeants et des dirigeants mandataires sociaux, doivent 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 (sous réserve des plans fermés à de nouveaux bénéficiaires qui ne peuvent plus être modifiés) :

- un tel 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 à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies ;

- l'augmentation des droits potentiels doit être progressive en fonction de l'ancienneté dans le régime et ne doit représenter, chaque année, qu'un pourcentage limité à 5 % de la rémunération du bénéficiaire. Cette progressivité doit être décrite ;
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années et toute augmentation artificielle 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.

En outre, des informations sur les droits potentiels ouverts à titre individuel, notamment le revenu de référence et le pourcentage maximum dudit revenu auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire, doivent être rendues publiques. Ce pourcentage ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (rémunérations fixes et variables dues au titre de la période de référence).

## **24. 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 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.

### **24.1. Information permanente**

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



## 24.2. Information annuelle

Le rapport annuel doit comporter 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 doit prévoir :

- une présentation détaillée de la politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et 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 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. Elle doit en outre, le cas échéant, préciser si le versement de cette part variable est pour partie différé et indiquer les conditions et modalités de ce versement différé. Elle doit enfin, le cas échéant, préciser 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, elle doit indiquer les critères sur lesquels cette rémunération est établie, et lors du versement de la partie variable pluriannuelle comment ces critères ont été appliqués ;
- 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 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. 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 les exercices précédents ;
- 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 chaque attribution 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 aux salariés ou à certaines catégories d'entre eux ainsi qu'aux dirigeants mandataires sociaux, les conditions et, le cas échéant, les critères s'ils ont été fixés par le conseil d'administration, ainsi que l'impact de chaque attribution 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.

### **24.3. Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux<sup>26</sup>**

Le conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;

<sup>26</sup> Les engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux qui correspondent à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci sont soumis à la procédure des conventions réglementées.

- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires. Il est recommandé de présenter au vote des actionnaires une résolution pour le directeur général ou le président du directoire et une résolution pour le ou les directeurs généraux délégués ou les autres membres du directoire. Lorsque l'assemblée générale ordinaire émet un avis négatif, le conseil, sur avis du comité des rémunérations, délibère sur ce sujet lors d'une prochaine séance et publie immédiatement sur le site internet de la société un communiqué mentionnant les suites qu'il entend donner aux attentes exprimées par les actionnaires lors de l'assemblée générale.

## **25. LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS**

---

### **25.1. La mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés**

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 fournir 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 doit mentionner 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.

## 25.2. Le Haut Comité de suivi de l'application du code

Afin de s'assurer de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise « appliquer ou expliquer », l'Afep et le Medef constituent un Haut Comité de suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Les sociétés qui se réfèrent au présent code adhèrent au Haut Comité.

Celui-ci est constitué de quatre personnalités compétentes, exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives dans des groupes de taille internationale, et de trois personnalités qualifiées représentant les investisseurs et/ou choisies pour leurs compétences en matière juridique et de déontologie. Le président est nommé parmi les quatre personnalités exerçant ou ayant exercé des fonctions exécutives.

Ces personnalités sont nommées pour une durée de trois ans renouvelable une fois avec la mise en place d'un mécanisme d'échelonnement. Les membres du Haut Comité doivent déclarer leurs mandats d'administrateur dans des sociétés cotées.

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. Si une société décide de ne pas suivre les recommandations du Haut Comité, elle doit mentionner dans son rapport annuel / document de référence, l'avis de ce dernier et les raisons pour lesquelles elle aurait décidé de ne pas y donner suite ;
- de proposer des mises à jour du code au regard de l'évolution des pratiques y compris à l'international, des recommandations ou pistes de réflexion de l'AMF ou encore des demandes d'investisseurs.

Le Haut Comité rend public annuellement un rapport d'activité.



# ANNEXE

## 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 sous forme de tableaux.

Ces dix 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>		
	Exercice N-1	Exercice N
Nom et fonction du dirigeant mandataire social		
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> )		
TOTAL		

**Tableau 2**

<i>Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social<sup>27</sup></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>28</sup>				
<b>TOTAL</b>				

**Tableau 3**

<i>Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants</i>		
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés en N-1	Montants versés en N
<b>Nom</b>		
Jetons de présence		
Autres rémunérations		
<b>Nom</b>		
Jetons de présence		
Autres rémunérations		
<b>TOTAL</b>		

<sup>27</sup> Lorsqu'une rémunération variable pluriannuelle est due ou versée, le tableau doit être adapté en conséquence.

<sup>28</sup> Ces avantages en nature sont décrits : voiture, logement ...

**Tableau 4**

<i>Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe</i>						
(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>			
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice

**Tableau 6**

<i>Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe</i>						
(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**

<i>Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social</i>			
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition <sup>29</sup>

<sup>29</sup> Quantité d'actions à acquérir lors de la disponibilité des actions selon les modalités fixées par le conseil lors de leur attribution.



**Tableau 8**

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS <sup>(1)</sup>				
INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT <sup>(1)</sup>				
	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 <sup>(2)</sup> pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Les mandataires sociaux <sup>(3)</sup>				
Mandataire 1				
Mandataire 2				
Mandataire 3				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration				
Prix de souscription ou d'achat <sup>(4)</sup>				
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 <sup>(1)</sup>				
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 mandataires sociaux (mandataires dirigeants et mandataires non dirigeants).

**Tableau 10**

Dirigeants mandataires sociaux	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								