

LES COMITES DE REMUNERATIONS ET NOMINATIONS

Les Objectifs du groupe de travail

Identifier les pratiques en cours dans les entreprises ayant un comité des nominations et/ou des rémunérations notamment, sur les thèmes suivants : rôle et fonctionnement des comités (nominations, rémunérations individuelles et dispositifs assimilables à une rémunération, lien entre rémunérations et performances) rôle de l'Assemblée générale (vote sur les éléments de la rémunération), évaluations des administrateurs et dirigeants, préparation des successions.

Relever les dysfonctionnements éventuels et les problèmes pouvant survenir au sein de ces comités,

Etudier les modalités de mise en place de comités au sein des entreprises qui n'en ont pas et émettre les recommandations éventuellement nécessaires.

Émettre des propositions (ou recommandations de bonnes pratiques) sous la forme d'un guide ou d'un rapport synthétique.

L'Institut Français des Administrateurs est aujourd'hui le réseau de référence en France des administrateurs de sociétés, il compte plus de 1200 adhérents exerçant leurs mandats dans près de 2500 sociétés, qu'ils soient administrateurs indépendants, administrateurs exerçant des fonctions exécutives, administrateurs représentant l'Etat, le personnel ou les actionnaires salariés...

L'IFA exprime leurs attentes et leurs propositions vis-à-vis des autres acteurs de la vie économique et, dans le cadre de ses travaux, a publié une charte de déontologie de l'administrateur et le vademecum de l'administrateur, formule une série de propositions d'amélioration du statut juridique, social et fiscal de l'administrateur, et identifie les meilleures pratiques de gouvernance en émettant régulièrement de nouvelles propositions d'amélioration. L'Institut Français des Administrateurs contribue ainsi à une meilleure gouvernance des entreprises de toutes tailles, cotées ou non cotées, de sociétés mutualistes, coopératives et publiques ...

LES 5 RECOMMANDATIONS DE L'IFA

PREAMBULE : Il est rappelé que ce n'est ni au législateur, ni à l'autorité de marché, ni à l'assemblée générale des actionnaires qu'il incombe de sélectionner les mandataires sociaux dirigeants, de fixer leur rémunération, d'évaluer leur action, de les révoquer ou de préparer leur succession.

Dans le droit commun comme dans la pratique de tous les grands pays d'économie de marché, cette mission est impartie au Conseil d'administration, opérant en pleine transparence vis à vis des actionnaires et sous le contrôle de leur Assemblée générale quand à la méthode et aux éléments de détermination utilisés.

Si les mandataires sociaux dirigeants doivent faire preuve d'éthique et de réserve dans leurs conditions de rémunération car ils doivent montrer l'exemple, l'économie de marché suppose aussi que le Conseil d'administration assume ses responsabilités dans la gouvernance pour justifier en toute transparence devant les actionnaires des décisions prises.

1ère RECOMMANDATION IFA SUR LA CONSTITUTION DU COMITE

Au fur et à mesure de son développement et de l'augmentation de son nombre d'administrateurs, toute société à Conseil d'administration ou Conseil de surveillance pourra connaître les quatre étapes suivantes dans l'appréhension des questions de rémunérations et de nominations des mandataires sociaux :

1 Dans sa phase initiale, au moins un administrateur non exécutif ou indépendant et compétent en matière de Ressources humaines sera plus spécialement responsable des questions de rémunérations et nominations.

2 puis ensuite un Comité des Rémunérations et Nominations sera constitué au sein du Conseil.

3 puis celui-ci sera scindé en deux avec un Comité des Rémunérations d'une part et un Comité des Nominations d'autre part.

4 Enfin, dans sa forme la plus évoluée, le Conseil pourra élargir le domaine de compétences de ces deux comités en créant d'une part un Comité des Ressources Humaines (incluant les questions de rémunérations et plans de succession) et d'autre part un Comité de Gouvernance (incluant les nominations et autres sujets liés à la gouvernance de la société).

2ème RECOMMANDATION IFA SUR LA COMPOSITION DU COMITE

Lorsque que le Conseil d'administration comprend un Comité des Rémunérations et Nominations ou deux comités distincts :

1 Au moins un membre de ce comité doit avoir une réelle expérience en matière de management et de Ressources Humaines et tout particulièrement en ce qui concerne la constitution et le développement d'équipes dirigeantes, les systèmes de rémunérations, les systèmes de retraites et les plans de succession.

2 Si un actionnaire de référence est identifié et représenté au Conseil, il est souhaitable qu'il ait un administrateur non exécutif le représentant au sein du comité des Rémunérations et Nominations ; cependant tous les autres administrateurs membres de ce comité sont indépendants. Sans identification par le Conseil d'un actionnaire de référence, 100% des membres de ce comité sont indépendants.

3 Afin de mieux prendre en compte les conséquences financières des politiques de rémunération et des engagements de retraite, il est souhaitable qu'un des administrateurs soit à la fois membre du Comité d'Audit et du Comité de Rémunération ; à défaut, les Présidents du Comité d'Audit et du Comité de Rémunérations et Nominations doivent mettre en place une procédure de concertation réciproque.

4 S'il est non-exécutif et indépendant, le Président du Conseil d'administration peut faire partie de ce Comité. En revanche, le PDG/DG ne fait jamais partie de ce comité. Toutefois, au cas par cas, le PDG/DG peut être invité à participer simplement aux délibérations.

5 Afin de favoriser le dialogue, l'apport de compétences spécifiques et l'information, le membre du Comité de Direction en charge des Ressources Humaines, le Directeur des Ressources Humaines ou le Responsable des Cadres Dirigeants et Mandataires Sociaux sont les interlocuteurs privilégiés des membres du Comité des Rémunérations et Nominations, au même titre que le Directeur Financier, le Directeur du Contrôle interne ou le Directeur de l'audit le sont pour le Comité d'Audit. A l'initiative des membres du Comité, ils/elles peuvent être associés à titre consultatif sur toutes les questions traitées par ce comité.

6 Tout comme pour le Comité d'audit, les membres du Comité des Rémunérations et ceux du Comité des Nominations pourront se faire assister de leurs propres conseils externes (différents de ceux du management de la Société) qu'ils sélectionneront directement. Si un conseil externe est utilisé par le management de la société, le comité doit pouvoir avoir un accès direct à ce conseil et à ses travaux.

3ème RECOMMANDATION IFA SUR LE ROLE DU COMITE

Le Comité des Rémunérations et Nominations, quelque soit son titre et la structure (un ou deux comités distincts) doit faire des propositions ou recommandations au Conseil d'administration dans les sept domaines suivants :

- L'évolution de l'ensemble des composantes de la Rémunération des mandataires sociaux dirigeants y compris les règles de détermination de la rémunération variable et de participation à l'actionnariat.
- L'enveloppe globale de toute participation à l'actionnariat (stock options, AGA), le périmètre des bénéficiaires et la répartition par catégorie.
- Le processus de succession des mandataires sociaux dirigeants
- La sélection ou co-optation de nouveaux administrateurs à partir de profils définis correspondant aux talents recherchés pour compléter ceux déjà présents.
- La fixation du montant des jetons de présence et leur mode de répartition en fonction de la contribution de chacun des membres du Conseil au sein du Conseil et dans les Comités spécialisés.
- La revue périodique du statut des administrateurs indépendants.
- L'organisation de l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil.

La Méthodologie d

Les travaux se sont appuyés sur :

- l'état de la législation et de la réglementation en France et à l'étranger en la matière,

- les rapports des différents groupes de travail MEDEF-AFEP (rapport Viénot 1 et 2 et rapport Bouton) ou commissions parlementaires (rapport Marini, etc.)...

- l'ensemble des travaux existant aujourd'hui sur ce sujet en France et à l'étranger que le groupe, avec le support opérationnel de l'IFA, aura pu collecter et analyser pour observer les meilleures pratiques,

- les statistiques éventuellement disponibles,
- l'expérience des différents membres du groupe de travail,

- des entretiens spécifiques réalisés auprès de membres de Comités de Rémunération et Nomination.

Pour tout renseignement concernant les
contactez Maryse Priouret par email
par téléphone : 0

Le groupe de travail

La METHODOLOGIE suivie a été :

- l'organisation de Réunions de Travail avec les membres du Groupe (voir liste en annexe A) le 1^{er} Juin 2006, le 27 Juin 2006, le 21 Septembre 2006, le 7 Novembre 2006 et le 30 Novembre 2006.

- la rédaction d'un guide d'entretien avec de Présidents/Membres de Comités de Rémunérations et Nominations et de Secrétaires de Conseil

- la réalisation d'entretiens avec près de vingt Présidents et membres des Comités de Rémunération et Nominations et de Secrétaire de Conseil de différentes sociétés cotées ou non cotées.

- le cadrage sur la Législation et la Réglementation Française et Etrangère en matière de Rémunérations et Nominations

- un benchmarking de Pratiques et niveaux des Rémunérations dans les principaux pays d'Europe

Au delà de ces éléments communs le rôle du Comité peut être élargi, selon les sociétés, comme suit :

En matière de REMUNERATIONS, le Comité :

- définit la politique générale de rémunération pour les mandataires sociaux et les cadres dirigeants, y compris les retraites, les indemnités de fin de carrière ou de séparation, les avantages divers, les règles de participation à l'actionnariat dans les éventuelles augmentation de capital.
- est informé par la Direction Générale des rémunérations des principaux cadres dirigeants. Sur proposition de la Direction Générale, il peut être amené à procéder à la définition des rémunérations de tout ou partie des membres du Comité Exécutif.

En matière de NOMINATION et de GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, le Comité :

- est consulté sur toute nomination à une fonction de direction générale du Groupe (membres du Comité Exécutif) et de ses principales filiales;
- est informé du plan de succession des membres du comité exécutif;
- évalue périodiquement les performances des mandataires sociaux dirigeants et présente leur évaluation au Conseil;
- prépare l'examen du Conseil des questions relatives à la Gouvernance d'Entreprise.



4^{ème} RECOMMANDATION IFA SUR LA REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX :

1 L'IFA n'est pas favorable à la fixation de normes de rémunération ni même à ce que des contraintes soient imposées par la législation. En revanche, il est du ressort du Comité des Rémunérations de mettre en place un processus rigoureux et transparent fondé sur (1) des principes et méthodologies justifiables auprès des actionnaires et (2) un panel de références (Benchmarking) permettant des comparaisons fiables et pertinentes . De façon générale, les membres du Comité devront s'assurer que les rémunérations et leur évolution soient en cohérence tant avec les intérêts des actionnaires qu'avec la performance de l'entreprise notamment par rapport à ses concurrents.

2 Les ATTRIBUTIONS du Comité seront reprises dans le Règlement Intérieur du Conseil ou une Charte du Comité des Rémunérations. Ce sont :

- la mise en place d'une Politique de Rémunération globale (salaire de base, partie variable, plan de Stocks-Options et/ou d'attribution d'actions gratuites, avantages divers, plan de retraite) pour les dirigeants mandataires sociaux ;
- la supervision des contrats et conventions particulières avec les mandataires sociaux (dirigeants et administrateurs);
- l'évaluation des conséquences financières sur les comptes de la Société de ces différents éléments;
- les règles liées aux vérifications et remboursements de frais et avantages divers;
- le respect des législations et réglementations existantes (Loi NRE, Loi de Sécurité Financière, Loi de Finances pour 2005, Loi « Clément-Breton » etc.);
- la supervision des publications dans le rapport annuel des éléments détaillés et mode de calcul de la rémunération des mandataires sociaux ;
- la préparation des communications en Assemblée Générale sur les éléments exceptionnels et différés (retraites, indemnités de départ etc.).

3 La METHODOLOGIE utilisée reprendra les principes énoncés dans le « Vade-mecum de l'Administrateur publié par l'IFA (page 121) et s'attachera à définir la Politique de Rémunération en tenant compte de :

- la stratégie de l'entreprise et des objectifs à court terme et long terme donnés aux mandataires sociaux dirigeants et communiqués aux marchés;
- la nécessité de pouvoir recruter, motiver et conserver les meilleurs dirigeants;
- la répartition souhaitable entre (1) le salaire de base(dont l'objet est de rémunérer le travail) par rapport aux entreprises concurrentes ou au « marché international des dirigeants » mais aussi par rapport aux autres membres du Comité Exécutif,(2) la partie variable (dont l'objet est d'inciter à réaliser les objectifs à court terme ou de récompenser un effort particulier et dont le montant peut pouvoir varier entre zéro et des plafonds maxima),(3) les Stocks-Options et/ou Attribution d'Actions gratuites ou d'autres rémunérations exceptionnelles versées sur plusieurs années et liées à des objectifs stratégiques (dont l'objet est lui d' inciter à créer de la valeur à long terme).

- la cohérence entre la rémunération globale des mandataires sociaux et les performances de l'entreprise prise seule puis par comparaison avec ses principaux concurrents
- la recherche d'une répartition équitable des résultats parmi l'équipe dirigeante et les autres « hommes clés » de l'entreprise participant eux aussi à la création de valeur

4 Le PANEL DE REFERENCES ou « Benchmarking » aura pour objectif de s'assurer de la compétitivité de la Rémunération. Il portera sur plusieurs sociétés concurrentes de taille et d'activités comparables et mettra en évidence (1) des niveaux et répartition de rémunérations (pour les dirigeants mais aussi pour les « hommes clés » de l'entreprise dont certains peuvent avoir une rémunération supérieure aux dirigeants) (2) des critères de performances relatives par rapport aux concurrents qui serviront à définir des objectifs quantitatifs et qualitatifs à court terme et long terme de réalisations au-delà de l'EBITDA ou ROE et à évaluer la performance des mandataires sociaux dirigeants pour déterminer leur rémunération fixe et variable.

➤ 5^{ème} RECOMMANDATION IFA SUR L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE ET LA NOMINATION DES MANDATAIRES SOCIAUX :

(voir Vade-mecum de l'Administrateur publié par l'IFA pages 108 à 110)

1 Pour les ADMINISTRATEURS, ce comité devra :

- organiser le fonctionnement du Conseil et des Comités avec l'aide du Secrétaire du Conseil (rédaction du Règlement Intérieur et des Chartes des Comités, propositions de rotation des membres des comités, proposition de plans d'intégration et de formation des Administrateurs, détermination des jetons de présence et mode de répartition etc.etc.). Afin d'éviter les conflits d'intérêt et d'encourager la circulation de l'information, (1) toute délibération au sein du Conseil ou d'un des Comités spécialisés pouvant concerner l'un des administrateurs devra se faire en dehors de la présence de celui-ci (2) les Procès-verbaux ou relevés de recommandations des Comités seront adressés à tous les membres du Conseil et feront l'objet d'un rapport régulier par le Président de chaque Comité aux membres du Conseil;
- mettre en place avec l'aide du Secrétaire du Conseil une procédure annuelle d'Evaluation du Fonctionnement du Conseil d'administration / Conseil de surveillance (voire de la contribution de chacun des Administrateurs individuellement), de préférence avec l'assistance d'un conseil externe (qui dialoguera directement avec le Président du Comité) afin d'assurer à la fois la neutralité, l'objectivité et la confidentialité nécessaires;
- proposer un « Conseil d'administration Cible » avec des profils types qui mettra en évidence les talents manquants pour améliorer le fonctionnement du Conseil;
- mettre en place, de préférence avec l'aide d'un conseil externe et une anticipation minimum (au moins un an par rapport à chaque vacance prévue), une procédure rigoureuse et transparente d'identification d'un « vivier » de futurs administrateurs potentiels ayant ces talents (voir Guide d'entretien IFA du nouvel administrateur). Ce conseil externe travaillera en liaison avec le Président du Conseil et le Président du Comité afin de proposer un choix entre plusieurs administrateurs potentiels pour chaque vacance et approchera les personnes retenues pour évaluer leur intérêt et leurs qualifications.

2 Pour les MANDATAIRES SOCIAUX DIRIGEANTS, ce comité devra :

- participer avec le président du Conseil d'administration / Conseil de surveillance au recrutement, promotion (ou révocation) des mandataires sociaux dirigeants. Dans le cas d'un recrutement externe, le Comité (ou son Président) recevra délégation du Conseil pour mener ce recrutement avec l'assistance d'un conseil externe pour établir le profil et les enjeux de la fonction puis mener la recherche de candidats potentiels.
- mettre en place un Plan de Succession revu annuellement permettant d'organiser les successions mais aussi de faire face à une crise ou incapacité soudaine.

Publication IFA -16 janvier 2006 - réalisation C.Decortiat

Institut Français des Administrateurs
27 avenue de Friedland 75008 PARIS - Tel. : 01 55 65 81 32 - contact@ifa-asso.com

La Composition du groupe de travail

Placé sous la présidence de
Michel DE FABIANI,
Administrateur de sociétés,
Président de comité de
Rémunération

et la coordination de
Marc LAMY, Pdg BOYDEN
Global Executive Search

Annabel BISMUTH, OCDE

Edoardo DE MARTINO,
Consultant EDDM

Jean-Philippe DOM,
Landwell et Associés

Jean-Pierre FERRETJANS,
Administrateur FICOFI

Bruno FOURAGE,
Consultant MERCER

Didier JOUANNEAU
DRH, ALSTHOM POWER

Concetta LANCIAUX,
Conseiller du Président
GROUPE ARNAULT

Daniel LEBEGUE,
Président IFA

Thierry PANEL, Winego
International

Aline PONCELET,
Avocate PAUL HASTING

www.ifa-asso.com