



ADMINISTRATRICES
ET ADMINISTRATEURS
ENGAGÉS

Rémunérations des dirigeants

REMERCIEMENTS

Rédacteurs

Sofia Sefrioui
Hélène Solignac

Groupe de travail

Pascale Auger
Michel de Fabiani
Cécile Helme-Guizon
Gilberte Lombard
Jean-Luc Placet
Jean-Florent Rérolle
Jean-Philippe Roulet
Sofia Sefrioui
Hélène Solignac

Contributeurs

Membres du Club IFA des comités des nominations et rémunérations

Pascale Auger
Véronique Chabernaud
Laurence Dors
Cécile Helme-Guizon
Jean Lambrechts
Jean-Luc Placet
Agnès Bureau-Mirat
Ulrike Steinhorst

Autres administrateurs

Stéphane Emery
Philippe Vanderbec



Représentants des autres Clubs IFA

Éric Personne
Jérôme Coutant

Représentants d'investisseurs / Agences de conseil en vote (proxy advisors)

Mickaël Herskovich
Cédric Laverie
Loïc Dessaint

Introduction	03
01 Rôle et missions du conseil et du comité des rémunérations	04
Section 1 : Responsabilité du conseil - le cadre légal	04
Section 2 : Rôle du comité.....	05
Section 3 : Composition du comité	07
Section 4 : Missions du comité	08
02 Organisation des travaux	10
Section 1 : Fonctionnement du comité	10
Section 2 : Communication avec les actionnaires dans les sociétés cotées	15
03 Élaboration de la politique de rémunération	18
Section 1 : Définir la philosophie et les principes	19
Section 2 : Identifier les composantes de rémunération	23
Section 3 : Dimensionner le package de rémunération	41
04 Mise en œuvre de la politique de rémunération	44
Section 1 : Pouvoir discrétionnaire du conseil	44
Section 2 : Dérogation à la politique de rémunération.....	45



La politique de rémunération des dirigeants est un levier important de l'exécution de la stratégie et de la performance des entreprises, des grandes sociétés cotées aux ETI, des PME et start-ups aux coopératives et mutuelles.

À ce titre, le rôle du conseil d'administration est essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de rémunération, qui doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants¹.

Dans l'environnement des sociétés cotées, où les exigences de transparence sont accrues, les pratiques de rémunération des dirigeants sont un indicateur de la qualité de la gouvernance des entreprises. Leur perception par les actionnaires non représentés au conseil d'administration et par les autres parties prenantes représente un enjeu majeur en termes d'image et de réputation pour l'entreprise et son conseil d'administration.

¹ Code AFEP-MEDEF Version actualisée janvier 2020

Ce guide s'adresse donc aux :

- membres des comités des rémunérations ;
- membres des conseils d'administration ou de surveillance ;
- dirigeants mandataires sociaux (DMS) ;
- responsables opérationnels (direction des ressources humaines, direction juridique, direction financière, direction des relations investisseurs, secrétariat général, secrétariat du conseil...) qui interviennent sur les questions de rémunérations.

En France, les sociétés cotées sont soumises à une réglementation spécifique et le cadre législatif s'est considérablement renforcé ces dernières années, en particulier avec la mise en place du vote des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants. Par ailleurs, les plus grandes sociétés se réfèrent au code de gouvernance AFEP-MEDEF dont elles appliquent les recommandations selon le principe « appliquer ou expliquer » (*comply or explain*).

Au-delà des exigences légales et des recommandations des codes de gouvernance (*hardlaw* ou *soft law*) et afin de répondre aux exigences en matière de rémunération des dirigeants, les conseils et les comités se doivent d'être attentifs aux bonnes pratiques.

Ce guide fait référence à ces bonnes pratiques sous la forme de recommandations, dont l'application reste bien entendu à l'appréciation des comités et des conseils, et qui peuvent également être utiles à considérer pour les sociétés non cotées.



RÔLE ET MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

SECTION : 1

Responsabilité du conseil d'administration - le cadre légal

La fixation de la rémunération des mandataires sociaux (dirigeants et administrateurs) relève, sur le plan légal, de la responsabilité du conseil (d'administration ou de surveillance) qui les nomme.

En conséquence, le conseil décide des objectifs des dirigeants exécutifs et évalue leur performance, au moins une fois par an. Le conseil doit ainsi veiller à la cohérence du niveau et de l'évolution de la rémunération des dirigeants-mandataires sociaux en prenant en compte notamment le contexte de l'entreprise et ses enjeux, sa politique sociale, les attentes de ses actionnaires, la concurrence.

Dans les sociétés cotées, le code de commerce² prévoit que la politique de rémunération des mandataires sociaux établie par le conseil est conforme à l'intérêt social de la société, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie commerciale.

Les codes de gouvernance AFEP-MEDEF et MIDDLENEXT³ définissent les principes de détermination de la rémunération, qu'il est bon de rappeler : clarté et transparence des règles, équilibre entre les composantes, comparabilité, cohérence, mesure, exhaustivité.

² Articles L.225-37-2, L.225-82-2 et L.226-8-1

³ Code AFEP-MEDEF actualisé en janvier 2020 et Code MIDDLENEXT actualisé en septembre 2016

Le code AFEP-MEDEF, auquel se réfèrent les grandes sociétés cotées françaises, précise également que « *la rémunération des dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.* »

Dans les sociétés cotées, l'introduction du *say on pay* dans le code AFEP-MEDEF en 2013 a marqué une première étape en instaurant un vote consultatif annuel (*ex post*) sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en assemblée générale.

La loi du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite Sapin II) oblige désormais toutes les sociétés cotées sur Euronext à soumettre également chaque année au vote les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution de l'ensemble des composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

La loi instaure un double vote contraignant : d'une part un vote *ex ante* annuel sur la politique de rémunération des dirigeants et, d'autre part, un vote *ex post* annuel sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice précédent.

Enfin, la directive européenne de 2007 sur les droits des actionnaires, révisée le 3 avril 2017, a été transposée en droit français dans l'ordonnance du 27 novembre 2019 qui a précisé et complété la réglementation.

Le rôle du conseil en est profondément modifié, dans le sens où ses décisions en matière de rémunération des dirigeants doivent être approuvées chaque année par les actionnaires en assemblée générale pour pouvoir être mises en œuvre.

La contestation de la politique de rémunération par les actionnaires non représentés au conseil n'est pas sans conséquence sur l'image de la gouvernance des sociétés cotées et sur celle des membres du conseil, en particulier du comité des rémunérations.

SECTION 2 :

Rôle du comité

À la différence du comité d'audit, le comité des rémunérations, même dans les sociétés cotées, n'a pas d'existence légale (sauf dans les établissements bancaires). Dans toutes les sociétés, le conseil peut toutefois décider de constituer un comité pour instruire les questions relatives à la rémunération des dirigeants. code AFEP-MEDEF Janvier 2020, Article 15 que les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration.

Les attributions précises du comité relèvent du conseil et sont définies dans le cadre du règlement intérieur. Le comité exerce un rôle essentiel qui lui impose de disposer des ressources et compétences nécessaires, d'agir en parfaite indépendance et de ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts. Une attention particulière doit être portée à sa composition (voir section 3) et au cadrage de ses missions (voir section 4).

Le conseil se fonde sur les recommandations du comité des rémunérations pour prendre ses décisions, en débattant des principes et des choix retenus, et en veillant à leur mise en œuvre.

Au sens légal strict, le rôle du conseil se limite à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution/souscription d'actions pour d'autres collaborateurs de l'entreprise (actions de performance, actionnariat salarié).

Toutefois, la loi PACTE du 22 mai 2019 et l'ordonnance de transposition de la directive européenne sur les droits des actionnaires du 27 novembre 2019⁴ ont renforcé le rôle du conseil : prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux, prise en compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés dans la politique

de rémunération, publication de ratios d'équité. Cette évolution est d'ailleurs conforme aux exigences croissantes des investisseurs.

Afin de permettre de jouer pleinement leur rôle en s'assurant de la cohérence des orientations retenues, les missions du comité et du conseil sont très fréquemment étendues à la supervision des pratiques de rémunération plus larges dans l'entreprise, mais également à leur communication (aussi bien interne qu'externe).

Dans les sociétés cotées, en cas de vote négatif sur le *say on pay* en assemblée générale, ou en cas de contestation significative de la part des actionnaires non représentés au conseil, le comité des rémunérations procède à un réexamen rigoureux de la structure et du contenu de la rémunération du dirigeant concerné, et soumet au conseil une politique de rémunération révisée.

À cet égard, l'AFG⁵ recommande, « *pour les résolutions ayant rencontré une opposition significative dans les votes exprimés (20 % d'opposition de la part des actionnaires minoritaires), que celles-ci fassent l'objet d'une attention particulière par la société, ces sujets devant être portés par les travaux du conseil* »

4 Articles L.225-35, L.225-37-3 et R.225-29-1 du code de commerce

5 Recommandations sur le gouvernement d'entreprise de l'AFG - Janvier 2021

Avec le transfert du pouvoir de décision du conseil aux actionnaires, le rôle du comité des rémunérations se trouve considérablement renforcé en ce qui concerne :

- l'élaboration de la politique de rémunération à soumettre à l'approbation du conseil et à celle de l'assemblée générale ;
- la présentation de cette politique et de ses modalités d'application dans le rapport sur la rémunération ;
- le dialogue avec les investisseurs ;
- la tenue de l'assemblée générale, où la présentation aux actionnaires par le président du comité des rémunérations des principes retenus et de leur mise en application est désormais une pratique courante.

SECTION 3 :

Composition du comité

- Le nombre de membres du comité dépend de la taille du conseil et de la disponibilité des administrateurs ; néanmoins, un minimum de 3 membres est souhaitable pour favoriser les échanges et la diversité des compétences représentées. À titre indicatif, la moyenne est de 4 membres dans les sociétés du SBF 120.
- L'indépendance des comités est une bonne pratique de gouvernance. Pour les sociétés cotées, le code AFEP-MEDEF recommande que le comité soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants et que le président du comité

soit indépendant. Par ailleurs le comité ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif.

- Les comités des rémunérations consacrent de plus en plus de temps à leurs travaux : accroissement du nombre et de la durée des réunions, diversité des interlocuteurs internes et externes à l'entreprise, échanges avec les autres comités, comptes-rendus au conseil... La participation et *a fortiori* la présidence du comité des rémunérations exigent une disponibilité accrue de la part des administrateurs.

- La complexité des sujets traités au sein des comités des rémunérations nécessite une compétence technique ainsi qu'une bonne compréhension des normes et pratiques en vigueur et des évolutions à venir. Les membres des comités des rémunérations doivent donc se tenir régulièrement au courant de l'évolution des bonnes pratiques, des recommandations des codes de gouvernance et des dispositions réglementaires (législatives, fiscales et sociales) en s'appuyant notamment sur les expertises internes à l'entreprise.

Le cas échéant, le comité peut être amené à requérir l'avis de consultants spécialisés, voire de suivre une formation spécifique sur ces thèmes ; il peut être utile de faire voter en conseil un budget dédié.

- Dans les sociétés cotées, le code AFEP-MEDEF recommande qu'un administrateur salarié soit membre du comité des rémunérations. Afin que les administrateurs salariés puissent jouer pleinement leur rôle et contribuer à l'explicitation de la politique de rémunération des dirigeants au sein de l'entreprise, une vigilance particulière doit être apportée aux conditions d'accueil et d'intégration des administrateurs salariés dans les comités des rémunérations, notamment en termes de :

- Transparence, partage de l'information, échanges informels avec les membres du comité et du conseil : à cet égard, le rôle du président du conseil et du président du comité des rémunérations, appuyés par le secrétaire du conseil, sont déterminants ;
- Formation : les administrateurs salariés doivent bénéficier d'une formation adaptée, à la fois sur les aspects techniques liés à la rémunération des dirigeants et sur les questions relatives à la gouvernance (relations avec les actionnaires et les *proxy advisors* dans le cadre de l'assemblée générale, application des recommandations du code AFEP-MEDEF, communication externe).

SECTION 4 :

Missions du comité

Afin que le conseil puisse remplir sa mission et mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance, il est recommandé que les attributions du comité des rémunérations couvrent les champs suivants :

1 FAIRE DES RECOMMANDATIONS AU CONSEIL CONCERNANT :

- La politique de rémunération relative aux dirigeants-mandataires sociaux (DMS) ;
- Les rémunérations individuelles des DMS ;
- L'évaluation de la performance des DMS et des parts variables associées ;
- L'attribution d'instruments en capital (actions de performance et/ou options sur actions) aux DMS et à d'autres collaborateurs de l'entreprise ;
- Le montant de l'enveloppe de rémunération allouée aux administrateurs et ses modalités de répartition ;
- La politique d'actionariat salarié (ouverture du capital aux salariés).

2 SUPERVISER LES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION DANS L'ENTREPRISE AFIN DE S'ASSURER DE

- La conformité à l'intérêt social, prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, contribution à la stratégie commerciale, à la pérennité et à la performance à long terme de l'entreprise ;
- La conformité des pratiques de rémunération (rémunération globale des DMS, dispositifs de rémunération en capital / retraite) à la réglementation et au code de gouvernance ;
- Le respect des contraintes financières et de dilution du capital ;
- Cohérence avec les politiques de rémunération appliquées aux cadres dirigeants ;
- La prise en compte des conditions de rémunération et d'emploi des autres salariés de la société.

3 PILOTER LA COMMUNICATION RELATIVE À LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS :

- Valider toute communication interne ou externe relative à la politique de rémunération des dirigeants-mandataires sociaux ;
- Dans les sociétés cotées :
 - Présenter la politique de rémunération des mandataires sociaux et ses modalités d'application en assemblée générale ;
 - Veiller à la qualité du dialogue avec les principaux actionnaires et *proxy advisors* (agences de conseil en vote) en amont des assemblées générales et à la prise en compte de leurs votes.

RECOMMANDATIONS

→ La complexité des sujets traités au sein des comités des rémunérations nécessite une compétence technique ainsi qu'une bonne compréhension des normes et pratiques en vigueur et des évolutions à venir. Il est vivement recommandé aux membres des comités des rémunérations de se tenir régulièrement au courant de l'évolution des bonnes pratiques, des recommandations des codes de gouvernance et des dispositions réglementaires (législatives, fiscales et sociales) en s'appuyant notamment sur les expertises internes à l'entreprise. Le cas échéant, le comité peut être amené à requérir l'avis de consultants spécialisés, voire de suivre une formation spécifique sur ces thèmes ; il peut être utile de faire voter en conseil un budget dédié.

→ Afin que les administrateurs salariés puissent jouer pleinement leur rôle et participer à l'explicitation/acceptabilité de la politique de rémunération des dirigeants au sein de l'entreprise, une vigilance particulière doit être apportée aux conditions d'intégration des administrateurs salariés dans les comités des rémunérations, en termes de partage de l'information et de formation.



ORGANISATION DES TRAVAUX

La nature et la complexité des sujets traités par le comité requièrent une organisation efficace des travaux. Le comité peut s'inspirer des bonnes pratiques ci-après.

SECTION : 1

Fonctionnement du comité

1 AGENDA ANNUEL ET CALENDRIER DES TRAVAUX

Afin de s'assurer que l'ensemble des thèmes à traiter est bien abordé dans des délais suffisants pour laisser le temps au comité d'approfondir ses réflexions, d'échanger avec l'ensemble de ses interlocuteurs externes et internes et de débattre en conseil, il est recommandé d'établir un agenda annuel calé sur le calendrier de préparation de l'assemblée générale.

2 RÉUNIONS DU COMITÉ

Pour disposer des informations requises et de l'expertise interne à l'entreprise, les participants invités régulièrement aux réunions du comité sont le DRH, le responsable des rémunérations et avantages sociaux, et le secrétaire du conseil.

Si le comité décide de faire appel à un consultant spécialisé, celui-ci est également invité à participer aux réunions (cf. 3.a ci-après).

À l'exemple des comités d'audit, les membres du comité délibèrent, pour tout ou partie de la séance, hors la présence des membres de la direction générale et de la direction des ressources humaines ;

3 MOYENS À LA DISPOSITION DU COMITÉ

a) Information du comité

Pour jouer pleinement son rôle, le comité des rémunérations doit disposer de l'information pertinente disponible et régulièrement mise à jour :

La politique de rémunération

- Politique de rémunération des cadres dirigeants (actuelle et historique des évolutions), incluant les rémunérations versées par les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation ;
- Politique de rémunération des salariés de l'entreprise, d'intéressement et de participation ;
- Évolution de la rémunération moyenne et médiane des collaborateurs au sein de l'entreprise sur plusieurs années ;
- Politique d'actionnariat salarié ;
- Panorama complet des composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, ce compris la valorisation de la rémunération en capital et des éléments de retraite à prestation définie ;
- Analyse comparative entre la rémunération du dirigeant-mandataire social, la performance individuelle du dirigeant-mandataire social et la performance de l'entreprise (*pay for performance*) ;
- Analyse comparative de la rémunération

globale des DMS (*benchmark*) ;

- Ratios d'équité : le comité informe le conseil du mode de calcul et des benchmarks retenus. En cas de divergence, le conseil devrait recevoir les explications, les communiquer et informer sur d'éventuelles actions envisagées ;
- Index d'égalité hommes-femmes.

Les données externes

- Les *benchmarks* (voir chapitre 3 -section 3 Dimensionnement du *package*) ;
- Les informations provenant des fédérations professionnelles ;
- Les informations sur les pratiques de la concurrence ;

Les attentes des actionnaires non représentés au conseil dans les sociétés cotées

- Composition de l'actionnariat ;
- Politiques de vote des *proxy advisors* (agences de conseil en vote) ;
- Politiques de vote des principaux investisseurs présents au capital de la société ;
- Rapports des *proxy advisors* sur les projets de résolutions ;
- Positionnement de la gouvernance par rapport aux sociétés comparables ;
- Information sur le contenu du dialogue avec les responsables gouvernance chez les investisseurs ;

- Analyse des votes à l'assemblée générale :
 - participation des actionnaires minoritaires ;
 - taux d'opposition aux résolutions (en particulier, taux d'opposition des actionnaires non représentés au conseil) ;
 - motifs de contestation ;
- Présence éventuelle d'actionnaires activistes au capital et relations avec la société.

Recours à des consultants spécialisés

Le code AFEP-MEDEF⁶ prévoit que « *les comités du conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la société [...] et à charge d'en rendre compte au conseil. [...]* ; *les comités veillent à l'objectivité du conseil concerné.* »

L'AFG⁷ considère pour sa part que « *les membres du conseil doivent pouvoir obtenir à leur demande toute information [...] qu'ils jugeront utiles pour leurs travaux et recourir, le cas échéant, à des prestataires externes en bénéficiant d'un budget dédié.* »

Pour permettre ce recours à une expertise externe, il peut être utile de faire voter en conseil un budget spécifique annuel réparti entre les différents comités.

En cas de recours à un consultant, le comité définit le cahier des charges détaillé des prestations attendues : il procède à une consultation de plusieurs cabinets et sélectionne le consultant externe sur des critères explicites d'expertise, d'indépendance et de coût en informant la direction des ressources humaines, en particulier si celle-ci s'appuie sur ses propres consultants.

Il appartient au comité d'être attentif à l'éventuel conflit d'intérêts qui pourrait résulter du choix d'un consultant avec lequel collaborent déjà la direction générale ou la direction des ressources humaines dans l'élaboration de la politique de rémunération des cadres supérieurs et dirigeants. En effet l'indépendance du consultant pourrait être mise en cause du fait de ses intérêts commerciaux.

b) Secrétariat

Le secrétariat du comité des rémunérations est assuré, en coordination avec la direction des ressources humaines, par le secrétaire du conseil, qui est également en charge de l'organisation des relations avec les principaux actionnaires dans le cadre de la préparation de l'assemblée générale.

⁶ Code AFEP-MEDEF version actualisée Janvier 2020, article 15-3

⁷ Recommandations AFG sur le gouvernement d'entreprise Janvier 2021 article 2.4.5

4 RELATIONS AVEC LES AUTRES COMITÉS DU CONSEIL

Dans le cadre des travaux du comité et afin de s'assurer de la pertinence de ses recommandations au conseil, il est souhaitable que le président du comité des rémunérations échange régulièrement avec le président du comité d'audit et, le cas échéant, avec les présidents du comité stratégique et/ou du comité RSE qui pourront ainsi contribuer au choix des critères de performance et des objectifs (minimum, cible, maximum) les plus pertinents pour l'entreprise.

Le comité d'audit pourra examiner les aspects financiers, comptables et fiscaux (y compris hors bilan) des choix de politique de rémunération, pour valoriser les différents dispositifs envisagés (coût pour l'entreprise/net pour le bénéficiaire) et éclairer la décision du conseil.

Il est souhaitable que le président du comité d'audit soit notamment invité à la réunion du comité qui revoit le calcul des rémunérations variables.

Le président du comité des rémunérations s'assure *a posteriori* du niveau d'atteinte des objectifs auprès du président du comité d'audit et de tout autre comité concerné (RSE, stratégie...).

Lorsque le comité des nominations est distinct du comité des rémunérations, lors de la désignation d'un nouveau dirigeant-mandataire social, le comité des rémunérations échange en amont avec le président du comité des nominations sur la détermination de la rémunération globale à négocier avec le candidat, afin de s'assurer de la conformité aux principes définis dans la politique de rémunération.

5 RELATIONS AVEC LE PRÉSIDENT ET L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Afin d'assurer une bonne coordination entre le comité et le conseil, il est recommandé que le président du comité des rémunérations dialogue régulièrement en amont avec le président du conseil et/ou l'administrateur référent sur les orientations proposées en matière de rémunérations des dirigeants-mandataires sociaux.

L'administrateur référent, même s'il n'est pas nécessairement membre en titre du comité des rémunérations, peut être invité aux séances du comité, dont il est tenu informé des débats. En l'absence d'administrateur référent au sein du conseil, le président du comité gouvernance ou du comité des nominations peuvent être associés aux réflexions du comité des rémunérations.

RECOMMANDATIONS

- Le comité organise ses travaux selon un agenda annuel calé sur le calendrier de préparation à l'assemblée générale.
- Le comité s'assure de disposer d'une information complète et régulièrement mise à jour, notamment sur la politique de rémunération des dirigeants-mandataires sociaux, la politique de rémunération applicable aux collaborateurs de l'entreprise, les pratiques de la concurrence et les attentes des actionnaires.
- Dans le cadre des travaux du comité, le président du comité des rémunérations échange avec le président du comité d'audit et, le cas échéant, avec les présidents du comité stratégique et/ou du comité RSE pour qu'ils contribuent au choix des critères de performance et des objectifs les plus pertinents.
- Il peut être utile d'attribuer annuellement un budget spécifique au fonctionnement du conseil. Ce budget peut être réparti entre les différents comités et être utilisé en vue du recours à une expertise externe.
- La rémunération allouée aux membres et au président du comité des rémunérations prend en compte l'exigence en termes d'expertise et de responsabilité de ses membres, à l'exemple de ce qui se pratique pour les comités d'audit.

SECTION 2 :

Communication avec les actionnaires dans les sociétés cotées

1 LE RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS

Le comité des rémunérations étant chargé d'élaborer la politique de rémunération des DMS et de la soumettre au conseil pour approbation, il est recommandé qu'il supervise la rédaction du rapport de rémunérations⁸ qui présente cette politique, la manière dont elle contribue à l'alignement avec l'intérêt social de l'entreprise et avec les attentes de ses actionnaires et dont elle prend en compte les conditions de rémunération des collaborateurs de l'entreprise.

La communication de la politique de rémunération vise à fournir une grille de lecture permettant d'apprécier les pratiques de rémunération de l'entreprise. Il s'agit de préciser la manière dont elle contribue aux objectifs suivants :

- lien avec l'exécution de la stratégie de l'entreprise, y compris les orientations RSE/ESG ;

- lien entre la rémunération variable et la performance globale de l'entreprise (économique, financière, sociale et environnementale) relativement à ses concurrents ;
- prise en compte des risques et de la durabilité de la performance ;
- prise en compte des conditions de rémunération des salariés de l'entreprise.

Afin de permettre aux investisseurs de comprendre les modalités de détermination et de mise en œuvre de la politique de rémunération et de s'assurer du lien entre rémunération des dirigeants, performance individuelle et performance de la société, une information détaillée doit être mise à leur disposition, concernant⁹ :

- les différentes composantes de la rémunération et les modalités de détermination de la rémunération variable, notamment les taux d'atteinte des différents critères de performance ;
- les ratios d'équité (méthodologie de calcul et justification du périmètre retenu ; cf. chapitre 3 - Élaboration de la politique de rémunération) ;
- l'évolution comparée sur les 5 dernières années de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne des salariés de la société et des ratios d'équité.

8 Voir « *Guidelines on the standardised presentation of the remuneration report* » de la Commission Européenne

9 Ordonnance n° 2019-1234 et décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées

2 LE DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES¹⁰

a) Pourquoi dialoguer avec les actionnaires et les proxy advisors ?

Dans un contexte où les actionnaires non représentés au conseil et les *proxy advisors* portent une attention de plus en plus soutenue aux rémunérations des dirigeants-mandataires sociaux, ce dialogue vise à :

- Mieux comprendre les attentes des actionnaires et prendre en compte les points sensibles en ce qui concerne :
 - Les principes et modalités de fonctionnement de la gouvernance
 - La politique de rémunération des dirigeants
- Expliquer les choix de la société en matière de rémunération ainsi que le processus de décision ;
- Identifier en amont les risques de contestation et en informer le conseil pour lui permettre de réagir, le cas échéant, avant l'adoption définitive des projets de résolutions ;
- Éviter un rejet en assemblée générale qui porterait atteinte à l'image du conseil ;
- Prévenir toute initiative de la part d'actionnaires activistes.

b) Quand engager le dialogue ?

Le dialogue avec les actionnaires est désormais une pratique courante dans les sociétés cotées.

Même s'il s'inscrit d'abord dans le cadre de la préparation de l'assemblée générale, il s'engage très fréquemment en amont de la publication des résolutions, afin de mieux prendre en compte les attentes des actionnaires.

En cas de contestation à l'assemblée générale et après analyse du taux d'opposition des actionnaires minoritaires, il est recommandé de prendre contact avec les investisseurs à l'issue de l'AG pour identifier les points sensibles et réfléchir à la prise en compte de ces attentes pour les exercices futurs.

c) Qui est en charge du dialogue ?

Les investisseurs insistent désormais pour entrer en contact direct avec le conseil et dialoguer sur la politique de rémunérations et le fonctionnement de la gouvernance : le conseil peut donner un mandat à l'un de ses membres, par exemple l'administrateur référent, qui rend compte au conseil.

¹⁰ Voir note de synthèse de la commission juridique de l'IFA « Le dialogue entre les administrateurs d'entreprises cotées et leurs actionnaires » Janvier 2020

Le secrétaire du conseil est le plus souvent en charge d'organiser les contacts sur les sujets de gouvernance et de rémunération des DMS avec les *proxy advisors* et les actionnaires les plus importants de la société. Il s'appuie généralement sur le responsable des relations investisseurs

et sur le responsable RH en charge de la rémunération des dirigeants.

À minima, le comité des rémunérations s'assure de l'existence, des modalités et des résultats du dialogue avec les actionnaires et en informe le conseil.

RECOMMANDATIONS

→ Le comité des rémunérations étant responsable de faire des recommandations sur l'élaboration de la politique de rémunération des DMS et de la soumettre au conseil pour approbation, il supervise la rédaction du rapport de rémunérations qui présente cette politique. Il veille tant à la manière dont cette politique contribue à l'alignement avec l'intérêt social de l'entreprise et avec les attentes de ses actionnaires, qu'à celle par laquelle elle prend en compte les conditions de rémunération des collaborateurs de l'entreprise.

→ Le comité des rémunérations est informé régulièrement des politiques de vote et des contacts avec les principaux actionnaires et avec les *proxy advisors*. Il fait un rapport au conseil et émet des recommandations si nécessaire.

→ Le conseil peut donner un mandat à

l'un de ses membres, par exemple l'administrateur référent, pour conduire le dialogue avec les principaux actionnaires de la société et commenter la politique de rémunération que le comité a proposée au conseil. Le président du comité des rémunérations peut participer à ce dialogue si le conseil le juge opportun.

→ En cas de contestation à l'assemblée générale et après analyse du taux d'opposition des actionnaires minoritaires, le comité prend – directement ou non – contact avec les investisseurs pour identifier les points sensibles et réfléchir à la prise en compte de ces attentes.

3

ÉLABORATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

L'élaboration de la politique de rémunération, au cœur de la responsabilité du conseil et sur laquelle le comité doit faire ses recommandations, est un processus en plusieurs étapes, qui ont chacune leur importance :



SECTION : 1

Définir la philosophie et les principes de rémunération

La rémunération constitue un levier d'alignement des dirigeants sur l'exécution de la stratégie de l'entreprise et les objectifs de création de valeur à long terme. Un système de rémunération, quelles que soient sa structure et ses composantes, oriente les comportements, d'où l'importance qu'il soit bien pensé. Cela suppose de la part des comités des rémunérations qu'ils aient défini une philosophie ou stratégie de rémunération sur ce qu'ils souhaitent rémunérer au moyen du dispositif.

La focalisation et les attentes en termes de contribution des dirigeants sont fortement déterminés par les objectifs stratégiques, les leviers de création de valeur mais également la culture de performance de l'entreprise.

En menant cette réflexion sur la stratégie de rémunération, les comités des rémunérations doivent veiller à définir des principes qui permettent à la fois :

- d'aligner les intérêts du dirigeant avec ceux des actionnaires et donc sur les objectifs de création de valeur à long terme en prenant en compte la dimension RSE/ESG ;
- de créer une incitation forte au dirigeant pour aller dans le sens souhaité ;
- de récompenser le dirigeant de façon équitable eu égard aux pratiques internes et à sa contribution ;
- d'assurer une acceptabilité sociale interne et externe de la rémunération globale ;
- de garantir une certaine compétitivité externe afin d'assurer l'attractivité.

Plus concrètement, ces choix vont avoir un impact sur :

- les composantes de rémunération et la structuration de la rémunération globale (part du variable, équilibre court terme/ long terme) ;
- les critères de performance et la façon dont ils se combinent (formule additive ou multiplicative) ;
- la manière dont les objectifs sont fixés (calage sur le budget, lissage sur plusieurs années).

Afin de garantir une cohérence dans les choix, ce travail ne peut se faire sans une bonne appréhension préalable des dispositifs en place pour les autres dirigeants, le comité exécutif en particulier mais aussi de la politique de rémunération de l'entreprise dans sa globalité :

- la cohérence de la rémunération des DMS, et en particulier des dispositifs incitatifs avec celle des autres dirigeants, et notamment ceux qui forment le comité exécutif ou le comité de direction ;
- la cohérence avec la politique de rémunération de l'entreprise, qui peut conduire à faire le lien avec entre la rémunération des DMS et celle des autres collaborateurs.

La politique de rémunération a vocation à accompagner l'entreprise sur la durée et il n'est donc pas souhaitable qu'elle soit modifiée chaque année.

RECOMMANDATIONS

→ Le comité définit les principes de la politique de rémunération qui permettent un alignement des dirigeants sur l'exécution de la stratégie de l'entreprise et les objectifs de création de valeur à long terme, en créant une incitation forte, en assurant la compétitivité externe, et en rémunérant la performance tout en assurant l'acceptabilité interne et externe de la rémunération.

→ Le comité s'assure que ces principes guident la structuration de la rémunération globale, le choix des critères de performance et la fixation des objectifs.

POUR ALLER PLUS LOIN

CRITERES RSE/ESG

En complément des dispositions de la loi PACTE et de l'ordonnance de transposition de la directive européenne sur les droits des actionnaires déjà citées, le code AFEP-MEDEF recommande que la rémunération des dirigeants intègre un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a par ailleurs rappelé, dans son rapport de novembre 2020, qu'il n'est plus acceptable que la détermination de la rémunération variable d'un dirigeant n'intègre pas de critère environnemental.

Les critères RSE/ESG retenus dans la rémunération variable, que ce soit la rémunération variable annuelle ou la rémunération incitative long terme, sont définis de manière précise, mesurable et vérifiable.

Ils prennent en compte les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance propres à l'entreprise, en cohérence avec les indicateurs-clés de performance retenus dans la stratégie de développement durable définie par la société et détaillés, le cas échéant, dans la Déclaration de Performance Extra-financière.

POUR ALLER PLUS LOIN

RATIOS D'ÉQUITÉ

→ **Méthodologie**

Les éléments de rémunération pris en compte et le périmètre des salariés retenu dans le calcul du ratio doivent être explicités et justifiés.

La méthodologie doit être stable dans le temps, afin de permettre d'apprécier l'évolution du ratio sur la durée.

Les indicateurs de performance de la société repris pour présenter l'évolution comparée sur 5 ans de la performance et des rémunérations doivent être cohérents avec les indicateurs utilisés pour la communication aux marchés (cf. rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise).

En complément du ratio légal, limité au seul périmètre de la société cotée, ou du ratio recommandé par l'AFEP-MEDEF

(cf. Lignes directrices sur les multiples de rémunération du 28 janvier 2020), basé sur un périmètre représentatif des salariés en France, la publication de ratios pertinents, adaptés à l'entreprise et à son contexte (secteur d'activité, zone géographique notamment) permet de compléter l'information et de faciliter la comparaison.

→ **Gouvernance et communication**

Le ratio d'équité est la résultante des pratiques de rémunération au sein de l'entreprise : son évolution doit être analysée régulièrement par le comité des rémunérations et le conseil.

Le comité des rémunérations et le conseil portent une attention toute particulière à la communication, aussi bien interne qu'externe, relative au ratio d'équité et à son évolution.

SECTION 2 :

Identifier les composantes de rémunération

La structuration du package amène le comité des rémunérations à identifier le *pay mix* ou les différentes composantes, à en définir la finalité et le poids relatif.

1 LA RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe est un revenu régulier garanti versé en numéraire qui rémunère les missions permanentes et les responsabilités confiées au dirigeant mandataire social (DMS). La fixation et la révision de la rémunération fixe du DMS relèvent d'une décision du conseil sur proposition du comité des rémunérations.

Lors de la désignation du DMS, la rémunération fixe est déterminée en tenant compte :

- du niveau de responsabilités assumées ;
- de l'expérience acquise dans des fonctions similaires ;
- des pratiques internes à l'entreprise (notamment la rémunération de base du prédécesseur et celle des autres dirigeants de l'entreprise) ;
- en cas de recrutement interne, du salaire antérieur du DMS ;
- des pratiques de marché, en fonction d'un contexte métier et d'un marché de référence : la définition du benchmark (composition du panel d'entreprises comparables et positionnement de la rémunération par rapport à ce panel) requiert une attention toute particulière du conseil et du comité des rémunérations, qui peuvent se faire assister d'un consultant externe sélectionné par leurs soins ; si un consultant externe est utilisé par le management de la société, le comité doit pouvoir avoir un accès direct à ce consultant, afin de piloter ses travaux (cf. Section 3 Dimensionnement du package).

La rémunération fixe peut évoluer en fonction de plusieurs facteurs :

- croissance organique : dans les entreprises en forte croissance, où le niveau général des rémunérations augmente rapidement ;
- élargissement significatif du périmètre de l'entreprise (croissance externe), une fois que l'intégration de la société cible a été réussie ;
- expérience acquise dans le poste de DMS.

📌 Points d'attention

- Impact mécanique de l'évolution du fixe sur les autres composantes du package de rémunération, exprimées en % de la rémunération de base : parts variables court terme et long terme, indemnités de départ et de non-concurrence, retraite supplémentaire ;
- Cohérence interne : le niveau de la rémunération fixe, mais aussi son évolution doivent rester cohérents avec les rémunérations des autres dirigeants et salariés (augmentation de la moyenne des rémunérations de l'entreprise avec une mise en perspective par rapport à des entreprises comparables pour réduire le risque de conflit d'intérêt potentiel résultant de la seule référence à l'entreprise) ;
- Acceptabilité externe : transparence vis-à-vis des actionnaires quant à la méthode utilisée (notamment en ce qui concerne le *benchmark*) et au processus de décision.

RECOMMANDATIONS

- Le niveau de la rémunération fixe, mais aussi son évolution doivent rester cohérents avec les rémunérations des autres dirigeants et salariés (augmentation de la moyenne des rémunérations de l'entreprise avec une mise en perspective par rapport à des entreprises comparables).
- En cas de croissance externe, la rémunération fixe ne peut être revue qu'une fois réussie l'intégration de la société cible.

2 LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle (RVA) ou bonus est un revenu incitatif aléatoire, rétribuant la performance atteinte sur un horizon d'un an. Elle est habituellement réglée en numéraire.

Dans les établissements financiers, son versement est toujours partiellement différé pour les DMS et soumis à condition de performance¹¹. Ces modalités peuvent également s'appliquer dans les autres entreprises.

La RVA prend généralement la forme d'une rémunération sur objectifs (par exemple, résultat net supérieur à x €). Les objectifs sont principalement liés à des actions dans le périmètre du dirigeant dont les effets sont observables sur un horizon annuel, à l'opposé des systèmes d'incitation long terme (ILT : actions de performance, options sur actions, variables pluriannuels), qui rémunèrent prioritairement la création de valeur de l'entreprise sur un horizon pluriannuel.

Si l'entreprise envisage d'attribuer, sous certaines circonstances particulières, une part variable exceptionnelle en plus de la RVA, elle doit l'annoncer *ex ante* dans sa politique de rémunération et expliquer les principes encadrant cette part exceptionnelle (horizon et indicateurs de performance)¹².

La fixation de l'opportunité de gain et du mode opératoire de la RVA des dirigeants mandataires sociaux (DMS) relève de la responsabilité du conseil. Elle s'appuie sur les recommandations du comité des rémunérations.

La RVA est déterminée en deux étapes : *ex ante* en spécifiant son montant potentiel en rapport aux niveaux de performance possibles, *ex post* en appréciant le niveau de performance effectivement atteint.

Ex ante, le potentiel de rémunération ou barème de la RVA généralement exprimé en % de la rémunération fixe en rapport à différents niveaux de performance (seuil, cible à objectifs atteints, maximum ou plafond en cas de performance supérieure) est déterminé en tenant compte :

- des pratiques de rémunération internes de l'entreprise, en support de sa stratégie (incluant les orientations RSE/ESG) et de ses valeurs, résultant en une pondération, au sein de la rémunération globale, des composantes de rémunération variable court et long terme ;
- des pratiques de marché en fonction d'un contexte métier et d'un marché de référence définis et décrits par avance.

¹¹ Ce qui a pour effet d'en convertir une partie en rémunération incitative long terme.

¹² L'AMF recommande aux sociétés de distinguer précisément les raisons de l'octroi de la rémunération fixe, variable et celles de la rémunération exceptionnelle (cf. Rapport 2020 sur le gouvernement d'entreprise).

Le montant de la RVA est déterminé *ex post* suivant d'une part, l'opportunité de rémunération et le mode opératoire de la RVA fixés *ex ante* et, d'autre part, la performance constatée par rapport aux différents indicateurs, selon un processus clairement défini par avance et comprenant des contrôles et dispositifs garantissant son intégrité.

! Points d'attention

- **Distinction claire entre la finalité de la RVA et de la rémunération incitative long terme (ILT) :** éviter les redondances entre critères de performance, ou une période de performance ILT trop courte ;
- **Intégration de critères extra-financiers :** les critères RSE/ESG doivent être définis de manière précise en lien avec les objectifs fixés par la société et sa politique RSE/ESG ;
- **Anti-corrélation entre indicateurs financiers/quantitatifs et les autres critères :** l'évaluation de la performance du dirigeant sur la base de critères non financiers/qualitatifs, ne doit pas, le cas échéant, indûment ou excessivement compenser une contre-performance au titre des indicateurs financiers/quantitatifs. Il est recommandé que les critères quantifiables soient prépondérants sur les critères qualitatifs ;
- **Priorisation des familles de critères de performance :** apprécier l'équilibre entre critères de performance de la RVA à partir d'une vision globale qui intègre les critères de l'ILT ;
- **Cohérence interne :** assurer la cohérence entre la RVA des DMS et les systèmes incitatifs annuels de l'entreprise dont bénéficient les autres dirigeants et les salariés, en se référant à la stratégie d'entreprise et à la contribution attendue de chaque niveau de collaborateurs ;
- **Acceptabilité externe :** transparence vis-à-vis des actionnaires quant à la finalité de la RVA, au montant maximal, aux familles d'indicateurs utilisés et à leurs impacts respectifs, au niveau d'atteinte des objectifs par famille ; veiller à une corrélation effective avec la performance globale de l'entreprise.

RECOMMANDATIONS

- Le comité des rémunérations développe une vision claire sur le rôle de la RVA dans la rémunération globale des DMS, en particulier par rapport au rôle de la rémunération incitative long terme.
- Le comité des rémunérations s'assure que le potentiel de rémunération ou barème repose sur la définition d'objectifs cibles, de seuils de déclenchement, et de maxima éventuels permettant de rémunérer efficacement et prudemment la performance supérieure.
- Le comité des rémunérations détermine précisément les outils et l'expertise sur lesquels il s'appuie pour piloter la rémunération variable annuelle.
- Au-delà des critères financiers, la rémunération variable intègre un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale et définis de manière précise, au regard des enjeux propres à l'entreprise et sa politique RSE/ESG.

3 LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE LONG TERME

La rémunération incitative long terme (ILT) est un revenu incitatif aléatoire rétribuant la performance et la création de valeur de l'entreprise sur un horizon pluriannuel. L'ILT est le composant de rémunération par excellence dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise.

L'ILT repose sur l'attribution *ex ante* d'une quantité d'instruments dont le nombre effectivement acquis au terme d'un horizon pluriannuel (3 ans ou plus) dépend du niveau de performance atteint. Quatre catégories d'ILT peuvent être distinguées selon le type d'instrument attribué :

	Instruments de capital	Instruments en numéraire
Instrument dont la valeur est liée à celle de l'action	<ul style="list-style-type: none"> • action de performance (<i>performance share</i>) • option sur action (<i>stock option</i>) (catégorie 1)	Instruments indexés, dont : <ul style="list-style-type: none"> • l'équivalent action : <i>phantom share</i> • l'équivalent option : <i>share appreciation right</i> (SAR) (catégorie 2)
Instrument dont la valeur est invariante	N/A	unités de performance (<i>performance units</i>) (catégorie 3)
Instrument dont la valeur est liée à un indice autre que l'action	N/A	Instruments à indexations spécifiques : performance de fonds gérés, barème d'indicateurs financiers, etc. (catégorie 4)

Les deux catégories d'ILT de la ligne supérieure du tableau reposent sur des instruments dont la valeur est liée à la valeur de l'action de l'entreprise (*equity-based* LT). Dans ce cas, la plus-value d'acquisition¹³ potentielle de l'ILT dépend à la fois du taux d'atteinte des objectifs et de l'évolution de la valeur de l'action. Le potentiel de rémunération des troisième et quatrième catégories d'ILT (*cash-based* LTs) ne dépend que du taux d'atteinte des objectifs (3^e catégorie) ou respectivement de la performance des indicateurs choisis (4^e catégorie).

Observations

Le vocable « rémunération variable pluriannuelle » auquel se réfère le guide d'application AFEP-MEDEF recouvre les instruments en numéraire (colonne de droite du tableau). Pour les entreprises qui appliquent les normes comptables IFRS, les attributions d'ILT en instruments de capital ou en instruments indexés sur l'action (ligne supérieure du tableau) sont valorisées sous la norme IFRS 2.


L'ILT, en particulier lorsqu'il repose sur l'attribution d'actions de performance ou d'options sur actions, peut être assorti d'une obligation directe ou indirecte de conservation des actions.¹⁴ La conservation dans la durée des actions permet de s'affranchir d'une focalisation excessive sur la réalisation de plus-values d'acquisition à moyen terme.

La conservation amène les dirigeants à se constituer un patrimoine en actions de l'entreprise et à envisager un revenu complémentaire au travers de la perception d'un flux de dividendes croissant, associé au succès dans la durée de l'entreprise, comme c'est le cas des actionnaires long terme de l'entreprise.

Une attribution d'ILT peut servir à encourager le co-investissement des dirigeants dans l'entreprise, ce qui est un autre levier d'alignement des dirigeants sur l'intérêt à long terme des actionnaires de l'entreprise. À l'image de l'actionariat salarié où l'investissement personnel du salarié en actions de l'entreprise est abondé par l'employeur, l'achat par le dirigeant d'actions existantes ou la souscription d'instruments de capital (action, bon de souscription d'action/BSA...) peuvent être abondés au travers d'une attribution supplémentaire d'ILT.

13 La plus-value d'acquisition d'un ILT est égale au produit du nombre d'instruments acquis à la date d'acquisition et de la valeur (potentielle) de l'instrument à cette date. Pour une action de performance d'une société cotée, cette dernière égale le cours de bourse à la date d'acquisition ; pour une stock-option elle égale l'écart entre le cours à la date d'acquisition et le prix d'exercice.

14 L'obligation directe consiste à imposer une période de conservation minimale des titres après leur acquisition, par exemple de 2 ans. En France, la loi enjoint de prévoir une disposition de conservation des actions acquises par les dirigeants mandataires sociaux de la société qui attribuent les actions jusqu'à la cessation de leur fonction. L'obligation indirecte résulte d'une disposition prévoyant que le bénéficiaire détienne un montant minimal d'actions, généralement exprimé en multiple du salaire fixe. Les investisseurs institutionnels sont attentifs à l'existence de ce type de dispositions connues sous le vocable de *shareownership guidelines*.



L'ILT est déterminée à deux moments : *ex ante* en spécifiant la valeur économique présente de l'attribution et le nombre d'instruments acquis en fonction du niveau de performance qui sera atteint, *ex post* en constatant la performance.

Ex ante, la valeur économique d'attribution de l'ILT, généralement exprimée en % de la rémunération fixe en fonction de différents niveaux de performance (seuil, cible à objectifs atteints, maximum ou plafond en cas de performance supérieure), est déterminée en tenant compte :

- des pratiques de rémunération internes de l'entreprise en support de sa stratégie et de ses valeurs, résultant en une pondération au sein de la rémunération globale des composants de rémunération variable court et long terme ;
- des pratiques de marché en fonction d'un contexte métier et d'un marché de référence.

Pour les ILT en instruments de capital ou en instruments indexés, la valeur économique d'attribution est égale au produit de la juste valeur IFRS 2 unitaire par le nombre d'instruments attribués, ajusté par une décote spécifique pour d'éventuelles conditions de performance non boursières (la juste valeur IFRS 2 intégrant déjà une décote pour d'éventuelles conditions de performance boursières).

Ex ante, les indicateurs de performance et les niveaux à atteindre sont fixés en considération d'une série d'éléments tels que :



	Indicateurs boursiers	Indicateurs financiers	Autres indicateurs
Sources d'indicateurs	<ul style="list-style-type: none">• Hausse de la valeur de l'action / total shareholder return (TSR) absolus si fort impact de risques spécifiques• TSR relatif à un panel si fort impact de risques exogènes	<ul style="list-style-type: none">• Impact de la croissance (augmentation EBE, REX, résultat, FCF) et de la gestion bilancielle (amélioration ROCE, ROIC, BFR) sur la création de valeur• Impact sur le TSR	<ul style="list-style-type: none">• Leviers de création de valeur associés à la stratégie et plan d'affaires approuvés par le conseil• Critères RSE/ESG
Fixation du niveau des objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Impact du niveau d'ambition du plan d'affaires sur le TSR• Attentes des investisseurs institutionnels• Écarts de TSR historiques entre entreprises du panel• Croisement éventuel avec critères non boursiers	<ul style="list-style-type: none">• Attente des investisseurs implicites à la valorisation, benchmark sectoriel des projections d'analystes financiers, projections macro-économiques• Plan d'affaires / budget approuvé par le conseil, performance historique	<ul style="list-style-type: none">• Benchmarks interentreprises ou internes, performances historiques, multiples de valorisation...• Seuils d'acceptabilité, ou coupe-circuit à l'appréciation du conseil

Les indicateurs boursiers (y compris l'évolution de la valeur de l'action pour les entreprises non cotées) sont utilisés dans l'ILT du fait qu'ils sont directement observables pour l'actionnaire et aussi directement associés à la rentabilité de son investissement. Sur le long terme, ils convergent vers la performance globale (ou intrinsèque) de l'entreprise. Le TSR relatif à un panel protège les dirigeants contre des marchés boursiers baissiers et réduit les effets d'aubaine dus à des marchés haussiers.¹⁵

Les indicateurs financiers, contrairement aux indicateurs boursiers, offrent l'avantage d'être des indicateurs de pilotage de l'entreprise. Pour calibrer les objectifs cibles, le comité des rémunérations peut se référer aux objectifs du plan d'affaires pluriannuel dont l'exigence a été validée par le conseil. L'écart entre seuil et maximum prend en compte la volatilité inhérente au critère. Pour calibrer les fourchettes, le comité des rémunérations peut se faire assister par le comité d'audit et/ou le comité stratégique ou le comité RSE (s'ils existent). Les objectifs peuvent éventuellement être exprimés relativement à un panel de comparaison ou à des indicateurs économiques externes (par exemple, croissance du PIB), notamment lorsque

la performance financière est sensible à des facteurs exogènes (par exemple, activités cycliques).

Les critères stratégiques sont rarement utilisés dans les ILT. Sur le long terme il est considéré que les critères boursiers et financiers sont de bons juges de paix pour apprécier la valeur créée au moyen de la stratégie. Cependant, même sur un horizon de 3/4 ans, typique aux plans d'affaires auxquels les périodes de performance des ILT sont couramment associées, l'ILT pourrait dans certains cas inciter les dirigeants à sacrifier des investissements créateurs de valeur à plus long terme. Des indicateurs stratégiques peuvent alors aider à atténuer ce risque.

La pratique courante est d'utiliser des indicateurs de manière indépendante en en faisant la somme. Par souci d'efficacité, il peut être intéressant de combiner certains critères, en particulier des critères financiers et boursiers où ces derniers opèrent comme des *modifieurs*.¹⁶

Par ailleurs, certains indicateurs comme les critères RSE/ESG peuvent opérer comme des coupe-circuits (c'est-à-dire limitant les risques de dérives sur la recherche de performance sur d'autres indicateurs).

¹⁵ Les indicateurs boursiers ont pour effet de réduire la juste valeur IFRS 2 unitaire des titres attribués et par là la valeur d'attribution affichée des ILT dans les documents de référence (tableau AMF 1, tableau *say on pay* récapitulatif des rémunérations).

¹⁶ Dans ce cas le nombre d'instruments acquis est d'abord déterminé en prenant en compte la performance atteinte par rapport aux critères financiers. Ensuite ce nombre peut être modifié à la hausse ou à la baisse en fonction de la performance boursière.

Le nombre de titres acquis sous l'ILT est déterminé *ex post* suivant d'une part, le nombre de titres attribués *ex ante* et le mode opératoire (barème de performance, plafonds, etc.) de l'ILT fixés *ex ante*, et d'autre part la performance constatée par rapport aux différents indicateurs, selon un processus clairement défini par avance et comprenant des contrôles et dispositifs garantissant son intégrité.

📌 Points d'attention

- **Distinction claire entre la finalité de l'ILT et de la rémunération variable annuelle** : éviter les redondances entre critères de performance ou une période de performance ILT trop courte ;
- **Priorisation des familles de critères de performance** : apprécier l'équilibre entre critères de performance de l'ILT à partir d'une vision globale qui intègre les critères de la RVA ;
- **Valorisation des ILT** : lors d'un benchmark, s'assurer qu'une décote a bien été appliquée aux attributions conditionnées par des critères de performance non boursiers pour les comparer sur le même pied aux attributions conditionnées par des critères boursiers ; valider les écarts entre les valorisations servant au benchmark et les valeurs affichées dans le document d'enregistrement universel (URD) ;
- **Utilisation du TSR relatif** : ce critère reposant sur des données publiques potentiellement aisément vérifiables par les investisseurs, être particulièrement attentif à une définition précise du critère, au choix de l'indice ou du panel de référence, au calibrage des objectifs, au calcul à l'échéance du plan ;
- **Durée de la période de performance** : être attentif aux exigences des investisseurs qui attendent un horizon de minimum 3 ans ;
- **Acceptabilité externe** : transparence vis-à-vis des actionnaires quant à la finalité de l'ILT, au nombre de titres attribués, aux familles d'indicateurs utilisés et à leurs impacts respectifs, au niveau d'atteinte des objectifs.

RECOMMANDATIONS

- Le comité des rémunérations développe une vision claire sur le rôle de l'ILT dans la rémunération globale des DMS, en particulier par rapport au rôle de la RVA.
- Le barème repose sur la définition d'objectifs cibles, de seuils de déclenchement, et de maxima éventuels permettant de rémunérer efficacement et prudemment la performance supérieure.
- Le comité des rémunérations détermine précisément les outils et l'expertise sur lesquels il s'appuie pour piloter l'ILT.
- Les aspects fiscaux ne doivent pas biaiser la structuration des ILT d'une façon préjudiciable à la qualité de l'alignement de l'intérêt du dirigeant avec ceux de l'entreprise.

4 LA RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

La retraite supplémentaire vise à procurer au dirigeant mandataire social (DMS) un revenu de remplacement à la retraite, en supplément des régimes obligatoires de retraite (sécurité sociale, ARRCO et AGIRC). L'avantage retraite rémunère l'ensemble de la carrière du DMS au sein de la société.

En France, les premiers DMS des grandes sociétés cotées (notamment au sein du CAC 40) bénéficient encore majoritairement d'un régime de retraite à prestations définies, également nommé « Article 39 » ou « retraite chapeau ». Dans la plupart des sociétés, ces régimes sont réservés aujourd'hui à un collègue fermé de bénéficiaires et dans certains cas, les droits sont gelés. Les caractéristiques de ces régimes sont les suivantes :

- Ils bénéficient à une catégorie plus large que les seuls DMS ;
- Le montant de rente à la retraite dépend du niveau de salaire et de l'ancienneté dans la société ;

- Il existe deux types de formule de calcul de la rente
 - Les régimes dits « différentiels » ou « chapeau » : le régime garantit un niveau global de revenu à la retraite, incluant les régimes obligatoires de retraite (par exemple : 40 % de la rémunération, incluant les rentes servies par la sécurité sociale, l'ARRCO et l'AGIRC) ;
 - Les régimes dits « additifs » : le régime garantit un niveau de rente, déconnecté des régimes obligatoires. Ce type de régime est de beaucoup le plus fréquent aujourd'hui.
- Régime d'épargne-retraite à cotisations définies « Article 82 » (proche de l'assurance-vie) : il s'agit d'un régime individuel ou collectif. Ce dispositif ne bénéficie pas d'avantage fiscal mais sa flexibilité peut en faire un dispositif intéressant ;
- Allocation retraite versée en numéraire : dans ce cas, le DMS est responsable de se constituer une retraite avec cette allocation ;
- Actions de performance : certaines sociétés ont décidé de remplacer tout ou partie du régime de retraite à prestations de performance par des actions de performance.

Depuis la loi Pacte de 2019, le bénéfice de la retraite n'est plus soumis à la condition d'achèvement de la carrière dans l'entreprise et tous les droits accumulés avec un contrat Article 39 sont acquis, au même titre que ceux acquis au titre des retraites à cotisations définies, l'Article 83.

Par ailleurs, les DMS peuvent bénéficier d'autres dispositifs de retraite :

- Régime de retraite à cotisations définies « Article 83 » : Compte tenu des caractéristiques fiscales de ce dispositif, la cotisation versée pour un DMS ne doit pas excéder 24 000 € par an ;

La loi du 6 août 2015, dite « Loi Macron », impose de soumettre l'accumulation des droits à conditions de performance. Le comité vérifie annuellement si les conditions de performance sont remplies et détermine l'accroissement des droits accumulés dans le régime pour l'année écoulée. Cette disposition ne s'applique qu'aux DMS (de sociétés cotées) nommés ou renouvelés à partir du 7 août 2015.

📌 Points d'attention

- Depuis plusieurs années, les entreprises cherchent des dispositifs alternatifs pour pallier les inconvénients des régimes de retraite à prestations définies en raison de l'accroissement des coûts liés à ces régimes et de la forte taxation des retraités.

RECOMMANDATIONS

- Le comité des rémunérations demande des simulations de manière régulière pour évaluer le coût pour l'entreprise, y compris en cas de révocation du dirigeant.
- Le comité des rémunérations s'assure que l'avantage retraite octroyé aux DMS et aux autres dirigeants n'engendre pas de situation incohérente par rapport aux autres salariés.
- Quel que soit le dispositif retenu, le montant alloué annuellement est soumis à conditions de performance et doit être harmonisé avec les principes généraux de détermination des rémunérations des DMS.

5 L'INDEMNITÉ DE DÉPART

L'indemnité de départ est accordée à un dirigeant mandataire social qui n'a pas de contrat de travail et à qui il a été demandé de partir avant le terme de son mandat. Dans le cas des sociétés cotées, cette indemnité est conditionnée à l'atteinte d'objectifs, quantifiables et créateurs de richesse que s'assigne le groupe et que lui assigne le conseil.

Lorsque le dirigeant mandataire social à qui il est demandé de partir dispose d'un contrat de travail qui a été suspendu, ce dernier renaît. Si aucune indemnité n'est prévue au titre de la révocation du mandat social, ce sont alors les dispositions de la convention collective à laquelle est assujéti le groupe et éventuellement d'autres accords (exemple clause de non-concurrence) auxquels fait référence le contrat de travail qui s'appliqueront, dans la mesure où le dirigeant sera licencié.

Concernant l'indemnité de départ du DMS dont le mandat social ne sera pas renouvelé, deux cas de figure peuvent se présenter, étant entendu que doit être rappelé le principe de la révocation *ad nutum* du DMS :

- 1) Le DMS peut faire valoir ses droits à la retraite ou est atteint par les limites d'âge prévues par les statuts au terme du mandat. Aucune indemnité n'est due au terme du mandat ;
- 2) Le DMS est informé en cours de mandat que ce dernier ne sera pas renouvelé. Dans ce cas, le conseil doit l'informer formellement dans les six mois qui précèdent le terme de ce mandat, faute de quoi l'indemnité de départ s'applique sauf s'il se trouve dans le premier cas de figure.

L'indemnité de départ est un engagement pris par la société envers le dirigeant lors de sa nomination ou en cours de mandat et est une des composantes du package du dirigeant, soumise au vote de l'assemblée générale qui suit l'exercice clos pour les sociétés cotées, dans le *say on pay ex post*. Le versement de l'indemnité est soumis à des conditions de performance et doit être harmonisé avec les principes généraux de détermination des rémunérations des DMS.

Le montant de l'indemnité est plafonné à deux ans de rémunération (fixe et variable annuel), la part variable devant être calculée au maximum sur la moyenne des variables versés au cours des exercices écoulés (généralement les 3 derniers) et au minimum sur le variable annuel du dernier exercice. Ce montant de l'indemnité ne peut en aucun cas se cumuler avec une indemnité de licenciement au titre du contrat de travail.

Le montant cumulé de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle.

Les primes exceptionnelles ne doivent pas être prises en compte dans l'assiette de calcul de l'indemnité.

📌 Points d'attention

- **Aucune indemnité, de quelque nature que ce soit, ne doit être versée si le dirigeant mandataire social quitte la société à son initiative** ou s'il décide en cours de mandat de faire valoir ses droits à la retraite.

- **L'indemnité de départ prend en compte l'âge du dirigeant mandataire social.**

Il appartient au conseil de statuer en s'assurant qu'il n'y a, avec cette indemnité de départ, aucun enrichissement sans cause. Le conseil doit prévoir différents cas de figure et notamment :

- le cas où un dirigeant, dans l'exercice de son mandat social, et à qui il est demandé de partir peut faire valoir ses droits à la retraite ;
- le cas où il est demandé au dirigeant de partir alors que moins de deux années le séparent de la date à laquelle il peut faire valoir ses droits à la retraite.

- **Les conditions de performance que fixe le conseil pour l'indemnité de départ doivent prendre en compte la performance durable et régulière** du dirigeant mandataire social durant son mandat et l'un des moyens de s'en assurer est de retenir notamment le variable annuel moyen versé au cours des trois dernières années à hauteur d'au moins 50 % de l'indemnité de départ.

L'autre moyen est de vérifier que la société ou le groupe a créé de la richesse au cours de son mandat, fut-il interrompu. Le meilleur ou le moins mauvais argumentaire doit rester ancré sur des éléments financiers et répondre à la question : combien valait le groupe lorsque le dirigeant mandataire social a démarré son mandat et combien vaut-il aujourd'hui ?

Une première réponse peut consister à raisonner en valeur absolue à travers le TSR ou la seule évolution du cours de bourse mais peut se révéler très injuste (par exemple effet d'aubaine au départ) même en prévoyant des lissages. Une autre réponse peut inviter le conseil à évaluer la performance du groupe à travers également le TSR ou le seul cours de bourse de manière relative entre le début et le terme du mandat social.

Lorsqu'un dirigeant mandataire social bénéficie d'attributions d'instruments de capitaux propres (actions de performance et options sur actions) le conseil spécifie dans la politique de rémunération dans quelles circonstances, au cas où il serait mis fin au mandat avant son terme, ou dans le cas où le mandat ne serait pas renouvelé, les attributions qui ne sont pas encore acquises pourraient être maintenues.

La politique de rémunération ne devrait en aucun cas permettre une acquisition accélérée des instruments avant que la satisfaction des conditions de performance soit constatée.

Ces mêmes principes s'appliquent aux rémunérations variables pluriannuelles.

RECOMMANDATIONS

- Lorsqu'il est mis fin au mandat d'un dirigeant mandataire social avant son terme, ou en cas de non-renouvellement de mandat, le conseil spécifie, sur la base des recommandations du comité, dans quelles circonstances les attributions d'instruments de rémunération à long terme, en titres ou en espèces, pourraient être maintenues.
- La politique de rémunération adoptée par le conseil ne devrait en aucun cas permettre une acquisition accélérée des attributions d'instruments de rémunération de long terme avant que la réalisation effective des conditions de performance ait pu être constatée.

6 L'INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE

La conclusion d'un accord de non-concurrence a pour objet de restreindre la liberté d'un dirigeant-mandataire social d'exercer des fonctions chez un concurrent après son départ de l'entreprise. Ce dispositif de protection de l'entreprise justifie une contrepartie financière pour le dirigeant.

La conclusion de l'accord est fixée en tenant compte des pratiques internes de l'entreprise, en particulier quant à sa durée d'application et quant au montant de la contrepartie financière.

⚠ Points d'attention

- Le code AFEP-MEDEF indique que le conseil prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord, lors du départ du dirigeant.
 - Le guide d'application du code AFEP-MEDEF mentionne que le conseil fournit des explications sur les circonstances qui le conduisent à constater l'existence d'un risque réel encouru par la société et sur le préjudice potentiel encouru par l'intéressé.
- L'indemnité de non-concurrence ne doit pas excéder un plafond de deux ans de rémunération (fixe + variable annuelle). Lorsqu'une indemnité de départ est en outre versée, le cumul des deux indemnités ne peut dépasser ce plafond.
 - Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant concerné fait valoir ses droits à la retraite (article R.225-2-1. III du code de commerce).

RECOMMANDATIONS

- En complément des explications requises par le code AFEP-MEDEF, le conseil justifie la durée d'application de la clause et le montant de la contrepartie financière.
- Le conseil renonce à la mise en œuvre de l'accord de non-concurrence lorsque l'entreprise est en situation difficile ou lorsque le dirigeant mandataire social est lui-même en situation d'échec.

7 AUTRES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

Pour mémoire, les dirigeants-mandataires sociaux peuvent également bénéficier de :

- de dispositifs de prévoyance et de complémentaire santé spécifiques ;
- et d'une assurance perte d'emploi des dirigeants d'entreprise (GSC).

SECTION 3 :

Dimensionner le *package* de rémunération

Le dimensionnement du *package* nécessite que soient prises en compte différentes catégories d'éléments :

- L'évaluation du *package* dans différents scénarii de performance en lien avec la réalisation du plan stratégique ;
- La détermination du *package* consiste à s'interroger sur l'évaluation des dispositifs incitatifs et les montants acquis ou attribués dans différents scénarii de performance, sur les niveaux seuil, cible et maximum, mais également en dehors de ces niveaux afin de s'assurer de la cohérence. La plupart des investisseurs et *proxy advisors* veillent à ce que le *package* global et la part variable totale soient plafonnés ;

- L'équité interne qui se traduit d'une part par le lien avec la rémunération des autres dirigeants (les écarts de rémunération doivent être analysés avec les niveaux au-dessous) et le lien avec la politique de rémunération de l'entreprise (les écarts sont désormais mesurés au travers du ratio d'équité, introduit par la Loi Pacte) afin d'assurer son acceptabilité ;
- La compétitivité externe et le positionnement par rapport au marché.

À ce titre, le *benchmark* est un outil d'aide à la décision qui vise à :

- Éclairer la recommandation du comité des rémunérations au conseil sur le juste niveau de la rémunération du dirigeant par rapport au contexte du groupe (performance, équité interne) et par rapport au marché ;
- S'assurer de la compétitivité du niveau de la rémunération globale (salaire de base + bonus court terme + variable long terme + retraite supplémentaire) du dirigeant par rapport à des pairs ;
- Comparer la structure de rémunération du dirigeant par rapport à celle de ses homologues (répartition rémunération fixe - variable annuel - incitation long terme) ;
- Mettre en perspective la compétitivité de la rémunération du dirigeant par rapport à d'autres éléments entrant en ligne de compte dans la détermination de cette rémunération (performance du groupe et *leadership* du dirigeant, parcours professionnel du dirigeant dans la fonction, culture et valeurs du groupe...).

Le comité des rémunérations émet des recommandations au conseil sur les critères et les modalités de constitution du panel et sur l'interprétation du positionnement dans ce panel. Le conseil a la responsabilité des critères de détermination du panel. Pour cela il peut se faire accompagner par un consultant spécialisé disposant des éléments de benchmark nécessaires à la constitution de ce panel.

La constitution d'un panel peut se faire après analyse de différentes caractéristiques :

- S'assurer que les groupes du panel présentent des caractéristiques comparables en termes de taille (chiffre d'affaires, capitalisation boursière, effectifs), nature d'activités (valeur ajoutée), degré d'internationalisation, type d'actionnariat, culture (historique de performances), valeurs..., autant de facteurs qui permettent de positionner le groupe ;
- Envisager un panel évolutif, prenant en compte les perspectives d'évolution et le plan stratégique.

Le panel devrait idéalement être constitué d'au moins une quinzaine de groupes : en effet, statistiquement, il y a forcément des groupes dans lesquels le mandataire social viendra d'être recruté ou sera parti durant l'année prise comme référence. Dès lors, si le panel ne comprend qu'une dizaine de groupes, il sera impossible de déterminer une répartition statistique (quartiles, médians) des rémunérations versées, en raison du nombre trop restreint de dirigeants réellement comparables.

! Points d'attention

- **L'inclusion ou non de comparables internationaux** dans le panel doit être analysée et justifiée ;
- Si un *benchmark* n'est pas une enquête (qui couvre un plus grand nombre de sociétés plus ou moins homogènes), il ne doit pas tenir lieu non plus de politique de rémunération. La médiane ne doit pas être forcément le point de référence. Le *benchmark* doit être utilisé en cohérence avec la ligne de politique de rémunération que l'on souhaite suivre ;
- **Cohérence interne** : le *benchmark* avec ses références au marché ne doit pas occulter le contexte interne du groupe (culture, valeurs...) ;

- **Acceptabilité externe** : le *benchmark* doit être pertinent vis-à-vis de l'extérieur (*proxy advisors*, actionnaires...).

En synthèse, élaborer une politique de rémunération revient à définir les principes qui formeront le socle de la rémunération des dirigeants, à savoir :

- Établir la structure de rémunération et le poids de chacun des éléments du *package* ;
- Préciser le rôle des principaux éléments du *package*, notamment les rémunérations incitatives court terme et long terme ;
- Identifier les critères de constitution du panel d'entreprises de comparaison du *package* ;
- Faire un choix de positionnement par rapport à son marché de référence ;
- Vérifier la cohérence du *package* et de ses composantes avec celui des autres dirigeants et collaborateurs de l'entreprise et/ou étendre ces principes au-delà des dirigeants mandataires sociaux.

RECOMMANDATIONS

→ Il revient au comité et au conseil d'assurer la cohérence des choix de politique de rémunération, l'équité interne, la compétitivité externe, l'alignement avec les objectifs stratégiques et la performance court et long terme.

→ En particulier, il revient au comité des rémunérations de piloter les études de *benchmarking*. La composition du panel et le positionnement retenu notamment sont des choix de politique de rémunération et doivent faire l'objet d'une communication claire et transparente aux actionnaires.



MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

L'évaluation de la performance des dirigeants et son impact sur les rémunérations variables doit faire l'objet d'une analyse de cohérence de la part du comité des rémunérations en lien avec la performance de l'entreprise.

SECTION 1 :

Pouvoir discrétionnaire du conseil

Il revient au conseil de faire usage, le cas échéant, de son pouvoir discrétionnaire pour décider des ajustements qu'il juge nécessaires, à la hausse ou à la baisse, pour garantir une plus grande cohérence entre la performance du dirigeant et celle de la société en conformité avec les principes de la politique de rémunération. En effet, la stricte application de critères quantitatifs ne permet pas toujours de refléter la performance du dirigeant telle qu'elle est appréciée par le comité.

En pratique, dans les sociétés cotées soumises au *say on pay* et pour des raisons de transparence, la marge de manœuvre est limitée aux critères qualitatifs non quantifiables ou vérifiables de la rémunération variable (et son poids ne saurait représenter une part significative du montant global).

Le comité des rémunérations doit s'appuyer sur cette évaluation pour tirer des enseignements quant à la pertinence de la politique de rémunération et plus particulièrement des outils d'incitation court et long terme. Ce bilan peut l'amener à envisager des adaptations ou des évolutions dans les dispositifs en place.

Dans le contexte des sociétés cotées, il conviendra que le conseil débatten dans le cadre de la politique de rémunération, sur les conditions de l'exercice d'un certain pouvoir de discrétion afin de s'assurer, le cas échéant, d'un équilibre entre la transparence requise de la politique de rémunération votée en assemblée et la marge de manœuvre conservée par le conseil.

Cette éventuelle marge de manœuvre doit être précisément prévue dans le cadre de la politique de rémunération et sa nécessité doit être justifiée.¹⁷

¹⁷ Rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants

SECTION 2 :

Dérogation à la politique de rémunération

Dans les sociétés cotées, toute modification de la politique de rémunération requiert l'approbation de l'assemblée générale.

En cas de circonstances exceptionnelles, le conseil peut déroger à la politique de rémunération. Cela peut se faire dans des conditions strictes prévues par la loi :

- La politique de rémunération prévoit la possibilité de dérogation ;
- La nature des circonstances exceptionnelles doit être précisée ;
- Les éléments de la politique auxquels il peut être dérogé doivent être précisés ;
- Les modifications doivent remplir trois conditions : (1) caractère temporaire de la dérogation ; (2) conformité à l'intérêt social ; (3) nécessité afin de garantir la pérennité et viabilité de la société.

Le conseil doit veiller à la transparence et la clarté des décisions prises et des justifications apportées. Dans ce cadre, il devra apprécier si les modifications (dans le cas où elles seraient importantes) doivent être soumises à un vote.


RECOMMANDATIONS

- Il revient au conseil de faire usage, le cas échéant, de son pouvoir discrétionnaire pour faire les ajustements nécessaires, à la hausse ou à la baisse, pour garantir une plus grande cohérence entre la performance du dirigeant et celle de la société en conformité avec les principes de la politique de rémunération. Le conseil doit aussi circonscrire le champ d'exercice de son pouvoir discrétionnaire de manière à assurer une cohérence avec les grands principes de la politique de rémunération.
- Dans les sociétés cotées, la politique doit encadrer la possibilité de dérogation prévue par la loi.



NOTES





Créée en 2003, l'Institut Français des Administrateurs est une association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités.

Dans un rôle d'accompagnement, d'information, de formation et en tant qu'acteur de référence des principes de bonne gouvernance, l'IFA veille à promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable en veillant au bien commun.



Prix Public :
15,00 € HT