



VADE-MECUM pour les Comités de Rémunérations

Les publications de l'IFA

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	1
REMERCIEMENTS	2
I. LES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION	3
RÉMUNÉRATION FIXE	3
BENCHMARK	6
LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	9
LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE LONG TERME	13
LA RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE	19
INDEMNITÉ DE DÉPART	23
INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE	27
II. LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATIONS	29
MISSIONS DU COMITÉ	29
INFORMATION DU COMITÉ	31
FONCTIONNEMENT DU COMITÉ	33
III. LE VOTE EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	37
LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	39
LE RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION	41
LE DIALOGUE AVEC LES INVESTISSEURS ET LES PROXY ADVISORS	44
CALENDRIER DE PRÉPARATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	49
RESSOURCES	51
SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS	52

© Copyright mai 2017 Institut Français des Administrateurs (IFA)

Tous droits réservés. Toute reproduction même partielle sous tout format est interdite sans l'autorisation de l'Institut Français des Administrateurs.

IFA-CDECORTIAT30042017 Crédit photo : Fotolia - Impression HP

PRÉAMBULE

Le Club des Président de Comités de Rémunérations de l'IFA publie un vademecum sur les outils de rémunération des dirigeants mandataires sociaux disponibles en France et la manière de les utiliser efficacement.

Ce document est destiné aux administrateurs, et notamment aux membres de Comités de Rémunérations qui préparent les travaux du Conseil d'administration ou de Surveillance, appelé à se prononcer en amont de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Il est rappelé que les outils de rémunération ne sont qu'un moyen d'application de la politique de rémunération, celle-ci ayant pour objectif d'être un soutien fort de la stratégie et de la performance générale de l'entreprise.

Les actionnaires et leurs représentants pourront ainsi en apprécier le caractère incitatif et mérité.

Si le vademecum a été rédigé en ayant prioritairement à l'esprit les entreprises cotées afin de répondre aux exigences de gouvernance particulièrement élevées, ses enseignements peuvent également servir de référence utile aux pratiques de rémunération des entreprises non cotées.

Agnès Touraine
Présidente de l'IFA

Michel de Fabiani
Président du Club des Présidents de
Comités de Rémunérations

REMERCIEMENTS

Président du groupe de travail : **Michel de FABIANI**, Président du Club des présidents de Comité de Rémunérations, Administrateur de VALEO Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Rapporteur : **Hélène SOLIGNAC**, Corporate Governance Advisory, MORROW SODALI

- **Pascale ABDELLI**, Head of Corporate Governance, Secrétaire du Conseil, INGENICO
- **Nicole BOUTON**, Administrateur de PERNOD RICARD SA, présidente du Comité de Rémunérations
- **Antoine dela GUERONNIERE**, Responsable Gouvernance et plans d'incitation, BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT
- **Jean Claude GUEZ**, Administrateur Français et Président pendant douze ans de Comités de Rémunérations de plusieurs grandes multinationales cotées à Londres (FTSE 100, FTSE 250)
- **Jean LAMBRECHTS**, Partner, ESSERE ASSOCIÉS
- **Charles-Henri LE CHEVALIER**, Directeur associé, TOWERS WATSON
- **Gilberte LOMBARD**, membre du Conseil de surveillance de ZODIAC AEROSPACE, membre du Comité de Rémunérations, administrateur de ROBERTET, Président du Comité de Rémunérations.
- **Jean-Claude SOBEL**, Président, ESSERE ASSOCIÉS

I. LES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION

RÉMUNÉRATION FIXE

.....

1. Que rémunère 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).

2. Quel processus de décision ?

La détermination de la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité du Conseil.

Cette décision s'appuie sur les recommandations du Comité de Rémunérations.

3. Comment déterminer la rémunération fixe ?

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 du salaire par rapport à ce panel) requiert une attention toute particulière du Conseil et du Comité de Rémunérations, qui peuvent se faire assister d'un conseil externe sélectionné par leurs soins,

Si un conseil externe est utilisé par le management de la société, le Comité doit pouvoir avoir un accès direct à ce conseil, afin de piloter ses travaux (cf fiche Benchmark).

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.
- La révision de la rémunération fixe du DMS relève du Comité de Rémunérations qui peut recommander au Conseil un ajustement. Ce dernier doit s'appuyer sur un *benchmark* actualisé.

Deux cas de figure sont possibles :

- Lorsque la nomination du DMS intervient dans le cadre d'une promotion interne, le Comité de Rémunérations peut, chaque année, proposer un ajustement égal à la moyenne de l'augmentation annuelle des salariés en France.
- En cas de recrutement externe, la rémunération fixe a fait l'objet d'une négociation lors de la nomination du dirigeant et ne devrait pas être révisée avant le terme du premier mandat.

4. Points d'attention :

- Impact 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 Comité de Rémunérations s'appuie sur un conseil externe qu'il sélectionne et dont il pilote les travaux
- ➔ La révision de la rémunération fixe du DMS relève du Comité de Rémunérations qui peut recommander au Conseil un ajustement. Ce dernier doit s'appuyer sur un *benchmark* actualisé.
- ➔ Deux cas de figure sont possibles :
 - lorsque la nomination du DMS intervient dans le cadre d'une promotion interne, le Comité de Rémunérations peut, chaque année, proposer un ajustement égal à la moyenne de l'augmentation annuelle des salariés en France,
 - en cas de recrutement externe, la rémunération fixe a fait l'objet d'une négociation lors de la nomination du dirigeant et ne devrait pas être révisée avant le terme du premier mandat.
- ➔ En cas de croissance externe, la rémunération fixe ne peut être revue qu'une fois réussie l'intégration de la société cible

BENCHMARK

.....

1. A quoi sert un *benchmark* pour un Comité de Rémunérations ?

Le *benchmark* est un outil d'aide à la décision qui vise à :

- Permettre et justifier une recommandation du Comité de Rémunérations au Conseil d'administration (ou au Conseil de Surveillance) 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 Court Terme – Variable 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...).

2. Qui pilote le Benchmark ?

- Le Comité de 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.
- Pour cela il peut se faire accompagner par un conseil extérieur.

3. Comment définir le panel ?

3-1 Création d'un panel 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 ..., tout autant de facteurs qui permettent de positionner le groupe.
- Envisager un panel évolutif, prenant en compte les perspectives d'évolution et le plan stratégique.

3-2 Utilisation d'un panel déjà existant pour un élément de rémunération (par exemple le TSR¹ relatif)

Veiller à ce que le profil des dirigeants-mandataires sociaux des différents groupes considérés soit comparable.

3-3 Combien de groupes dans un panel ?

Le panel devrait idéalement être constitué d'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.

4. 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.

1 Total Shareholders Return

- 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...).

Recommandations

- ➔ Il revient au Comité de Rémunérations de piloter les études de *benchmarking*.
- ➔ La composition du panel et le positionnement retenu doivent faire l'objet d'une communication claire et transparente aux actionnaires.

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

1. Que rémunère la rémunération variable annuelle et sous quelle forme ?

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 performance². 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, un variable exceptionnel en plus de la RVA, elle doit l'annoncer ex ante dans sa politique de rémunération et expliquer les principes encadrant ce variable (horizon et indicateurs de performance).

2. Quel processus de décision ?

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

3. Comment déterminer la rémunération variable annuelle ?

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.

² Ce qui a pour effet d'en convertir une partie en rémunération incitative à long terme – voir fiche

- **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 en cas de performance supérieure) est déterminé 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 composantes de rémunération variable court et long terme,
 - des pratiques de marché en fonction d'un contexte métier et d'un marché de référence (cf. fiche *benchmark*).

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

	Indicateurs financiers	Indicateurs stratégiques / opérationnels	Indicateurs comportementaux
Sources d'indicateurs	■ Impact de la croissance (augmentation EBE, REX, résultat, FCF) et de la gestion bilancielle (amélioration ROCE, ROIC, BNFR) sur la création de valeur ■ Impact sur le TSR (Total Shareholder Return)	Leviers de création de valeur associés à la stratégie et plan d'affaires approuvés par le Conseil (part de marché, notoriété, satisfaction client, <i>share of wallet</i> , innovation, défauts, indicateurs RSE...)	Modèle de leadership (comportements des dirigeants encouragés par les valeurs d'entreprise)
Fixation du niveau des objectifs	■ Attente des investisseurs implicites à la valorisation, <i>benchmark</i> sectoriel des projections d'analystes financiers, projections macro-économiques ■ Plan d'affaires / budget approuvé par le conseil, performance historique	■ Benchmarks opérationnels sectoriels ou internes à l'entreprise ■ Etudes de sensibilité de la création de valeur aux critères ■ Plan d'affaires, performances historiques	Pour les critères quantitatifs (par exemple, taux d'engagement), <i>benchmarks</i> interentreprises ou internes, performances historiques

Les indicateurs boursiers sont à juste titre rarement utilisés dans la RVA du fait de leur volatilité et de leur manipulation possible à court terme par des effets d'annonce.

Les indicateurs financiers sont quantitatifs. L'écart entre seuil et maximum prend en compte la volatilité inhérente au critère. Pour calibrer les fourchettes, le Comité de Rémunérations peut se faire assister par le Comité d'Audit et/ou le Comité Stratégique (s'il existe). Les objectifs peuvent être exprimés relativement à un panel de comparaison ou à des indicateurs économiques externes (par exemple, croissance PIB), notamment lorsque la performance financière est sensible à des facteurs exogènes (par exemple, activités cycliques).

Les critères stratégiques et en particulier les critères comportementaux peuvent comprendre des composants qualitatifs où l'évaluation repose sur des appréciations subjectives synthétiques, par opposition à des données chiffrées observables. Dans ce cas, processus d'évaluation et impact sur le montant final de la RVA doivent être clairement définis et décrits par avance.

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.

Par ailleurs, certains indicateurs peuvent opérer comme des coupe-circuits.

- **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.

4. 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.
- 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.

- 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 de 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 de 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 de Rémunérations détermine précisément les outils et l'expertise sur lesquels il s'appuie pour piloter la Rémunération Variable Annuelle.

LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE LONG TERME

.....

1. Que rémunère la Rémunération Incitative Long Terme et sous quelle forme ?

La Rémunération Incitative Long Terme (ILT)³ 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)⁴ 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	Action de Performance (Performance Share) Option sur action (stock option) (catégorie 1)	Instruments indexés, dont : L'équivalent action : Phantom Share L'équivalent option : Share Appreciation Right (SAR) (catégorie 2)
Instrument dont la valeur est invariante	N/A	Unités de Performance (Performance Units) (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)

³ En anglais Long Term Incentive (LTI)

⁴ N.B. Pour les institutions financières soumises aux règles CRD, AIFMD ou UCITS, la rémunération différée doit représenter au minimum 40, voire 60% de la rémunération variable totale (Rémunération Variable Annuelle + ILT) ; par ailleurs au moins 50% de la rémunération variable totale doit l'être en instruments de capital ou en parts de fonds, ou en instruments équivalents constitués de numéraire indexé.

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 LTI). Dans ce cas, la plus-value d'acquisition⁵ 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 LTIs) ne dépend que du taux d'atteinte des objectifs (3^{ème} catégorie) ou respectivement de la performance des indicateurs choisis (4^{ème} catégorie).

Remarque : Dans la catégorie 1, l'Action à Gain d'Acquisition Modulable (AGAM) de performance est un exemple d'un nouveau type d'ILT. L'AGAM est un instrument de capitaux propres conçu pour maximiser le pouvoir rémunérateur des actions de performance sur des scénarii boursiers cohérents avec l'ambition de création de valeur du business plan. Cela est plus motivant pour les dirigeants et rassure les investisseurs sur l'alignement des packages de rémunération sur leurs intérêts.

2. Points d'attention :

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 actions⁶. 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.

5 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 entreprise 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.

6 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.

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. A l'image de l'actionnariat 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.

3. Quel processus de décision ?

La fixation du montant d'attribution et du mode opératoire de l'ILT des dirigeants mandataires sociaux (DMS) relève de la responsabilité du Conseil. Elle s'appuie sur les recommandations du Comité de Rémunérations.

4. Comment déterminer la rémunération Long Terme ?

L'ILT est déterminée en deux étapes : *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 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 (cf. fiche *benchmark*).

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 attribués⁷, 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	Hausse de la valeur de l'action / Total Shareholder return (TSR) absolu si fort impact de risques spécifiques TSR relatif à un panel si fort impact de risques exogènes	Impact de la croissance (augmentation EBE, REX, résultat, FCF) et de la gestion bilancielle (amélioration ROCE, ROIC, BNFR) sur la création de valeur Impact sur le TSR	Leviers de création de valeur associés à la stratégie et plan d'affaires approuvés par le Conseil Critères RSE
Fixation du niveau des objectifs	Impact du niveau d'ambition du plan d'affaires sur le TSR Attentes des investisseurs institutionnels Ecart de TSR historiques entre entreprises du panel Croisement éventuel avec critères non boursiers	Attente des investisseurs implicites à la valorisation, <i>benchmark</i> sectoriel des projections d'analystes financiers, projections macro-économiques Plan d'affaires / budget approuvé par le conseil, performance historique	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 haussiers⁸.

7 Le nombre attribué étant égal au nombre d'instruments maximum qui pourraient être acquis

8 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).

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 de 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 de Rémunérations peut se faire assister par le Comité d'Audit/Comité des Comptes et/ou le Comité Stratégique (s'il existe). Les objectifs peuvent éventuellement être exprimés relativement à un panel de comparaison ou à des indicateurs économiques externes (par exemple, croissance 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 travers de la stratégie. Cependant, même sur un horizon de 3 ans typique aux plans d'affaires auxquels les périodes de performance des ILT sont couramment associées, l'ILT peut dans certains cas inciter les dirigeants à sacrifier des investissements créateurs de valeur à plus long terme. Des indicateurs stratégiques peuvent alors aider à mitiger 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 modificateurs⁹.

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

- 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.

9 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.

5. Points d'attention :

- Distinction claire entre la finalité de l'ILT et de la Rémunération Variable Annuelle (voir fiche RVA) : 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 de référence.
- 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 calibrage des objectifs, au calcul à 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 de 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 de 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.

LA RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

1. Que rémunère la retraite supplémentaire ?

La retraite supplémentaire procure 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 à la retraite rémunère l'ensemble de la carrière du DMS au sein de la société.

En France, le DMS d'une grande entreprise bénéficie généralement d'un régime de retraite à prestations définies, également nommé « Article 39 » ou « Retraite chapeau ». Les caractéristiques de ces régimes sont les suivantes :

- Ils bénéficient à une population plus large que les seuls DMS.
- Le versement de la retraite est soumis à la condition d'achèvement de la carrière dans l'entreprise.
- 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.

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 K€ par an.
- 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.

2. Quel processus de décision ?

L'octroi du régime de retraite supplémentaire aux DMS relève de la responsabilité du Conseil. Cette décision s'appuie sur les recommandations du Comité de Rémunérations.

La loi du 6 août 2015, dite « Loi Macron », impose de soumettre l'accumulation des droits à conditions de performance. Le Conseil 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.

3. Comment déterminer le niveau de retraite supplémentaire à octroyer ?

L'avantage accordé au DMS dépend de son niveau de salaire, de sa carrière dans l'entreprise et des principales caractéristiques du régime, qui sont les suivantes :

- La définition de l'assiette de salaire (calcul sur plusieurs années, prise en compte ou non de la part variable, plafonnement).
- L'ancienneté prise en compte.
La loi du 6 août interdit la reconnaissance d'années effectuées hors de l'entreprise (pour les DMS).
- La vitesse d'accroissement des droits (par exemple : 1,5% par année d'ancienneté, plafonné à 25%).
- La loi du 6 août 2015 interdit que cet accroissement excède 3% par an (pour les DMS).
- Les règles de réversion.

Bien que ces régimes de retraite soient applicables à une population plus large que les seuls DMS, certaines dispositions de ces régimes visent particulièrement les DMS, notamment :

- La part variable maximale prise en compte dans le calcul du salaire de référence (par exemple, part variable limitée à 100% de la rémunération fixe).
- Le plafond de l'assiette de salaire (par exemple, plafonnement de l'assiette de salaire à 60 fois le plafond de la Sécurité sociale).
- Le plafond du montant de la rente (par exemple, plafonnement de la rente à 8 fois le plafond de la Sécurité sociale).

4. Points d'attention :

- **Communication interne et externe** : les montants provisionnés par les entreprises, en vue du financement de ces régimes, représentent l'ensemble des droits accumulés dans la carrière au sein de l'entreprise et peuvent être mal perçus, notamment en fonction du contexte de l'entreprise au moment du départ à la retraite du DMS
- Depuis plusieurs années, les entreprises cherchent des dispositifs alternatifs pour pallier aux inconvénients des régimes de retraite à prestations définies :
 - Inadéquation entre la condition d'achèvement de la carrière dans l'entreprise et la réalité des carrières des dirigeants d'aujourd'hui (effet « menottes dorées »).
 - Accroissement des coûts liés à ces régimes (dû à l'augmentation des taxes patronales, à l'augmentation de l'espérance de vie et à un contexte de taux de rendement très faible).
 - Forte taxation pour les retraités (jusqu'à 68% de prélèvements et impôts).

- **Il en résulte une forte tendance à supprimer ou geler les régimes à prestations définies ou à exclure les DMS**, au profit de dispositifs alternatifs :
 - Versement en numéraire.
 - Cotisations à un régime d'épargne-retraite « Article 82 ».
 - Actions de performance.
 - La solution adoptée peut être une composition des dispositifs ci-dessus.
- **Cohérence interne** : l'avantage retraite octroyé aux DMS et aux autres dirigeants ne doit pas générer de situation incohérente par rapport aux autres salariés (par exemple, un taux de remplacement pour les membres du Comex qui serait supérieur de celui de leurs subordonnés)

Recommandations

- ➔ Le Comité de Rémunérations demande des simulations de manière régulière pour évaluer le coût pour l'entreprise, y compris en cas de révocation du dirigeant
- ➔ Le Comité de Rémunérations s'assure que l'avantage retraite octroyé aux DMS et aux autres dirigeants ne génère pas de situation incohérente par rapport aux autres salariés
- ➔ Quel que soit le dispositif retenu (retraite à prestations définies ou dispositif alternatif), le montant alloué annuellement est soumis à conditions de performance

INDEMNITÉ DE DÉPART

1. Que rémunère l'indemnité de départ ?

- L'indemnité de départ d'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, reconnaît une performance régulière et durable, conforme aux principaux objectifs, quantifiables et créateurs de richesse que s'assigne le groupe et que lui assigne le Conseil, attestée notamment par le versement de parts variables annuelles au cours des dernières années.
- 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) auxquelles fait référence le contrat de travail qui s'appliqueront, dans la mesure où le dirigeant sera licencié.

Concernant l'indemnité de départ du D.M.S 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 D.M.S.

- 1) Le D.M.S 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 D.M.S 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 (si elle est prévue avec les conditions de performance) s'applique sauf s'il se trouve dans le premier cas de figure.

2. Quel processus de décision ?

L'indemnité de départ est un engagement pris par la société envers le dirigeant lors de sa nomination ou en cours de mandat, et fait l'objet d'une convention réglementée soumise au vote de l'Assemblée Générale. Le versement de l'indemnité est soumis à des conditions de performance.

Si un engagement a été pris par la société et s'il a été demandé au dirigeant mandataire social de partir au cours de l'exercice clos, le processus de décision est le suivant :

Le montant dû au titre de l'indemnité de départ, fixé par le Conseil d'administration, est soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui suit l'exercice clos. La résolution dans le cadre des conventions réglementées décrit les modalités et conditions de l'engagement pris par la société au titre de la cessation des fonctions, rappelle la date de la soumission à l'Assemblée Générale de l'indemnité de départ telle qu'elle a été prévue au moment de la nomination du dirigeant mandataire social, et la date de la décision du Conseil constatant que les conditions sont ou non réunies.

3. Quel montant ?

Le montant de l'indemnité est plafonné à deux ans de rémunération (fixe et variable annuel), le variable devant être calculé 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.

4. Quelles conditions ?

- 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 d'administration de statuer en s'assurant qu'il n'y a avec cette indemnité de départ aucun enrichissement sans cause. Le Conseil d'administration doit prévoir différents cas de figure et notamment :
 - le cas où un dirigeant, dans le cadre 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 d'administration 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 rationnel doit rester purement financier 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 d'administration 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.

5. Que faire de la Rémunération Incitative Long Terme non acquise ?

Lorsqu'un dirigeant mandataire social bénéficie d'attributions d'instruments de capitaux propres (actions de performance et options sur actions) le Conseil d'administration 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 dans la politique de rémunération 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.

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE

1. Que rémunère l'accord 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.

2. Quel processus de décision ?

- La fixation de l'accord de non concurrence des Dirigeants Mandataires Sociaux relève de la responsabilité du Conseil.
- Cette décision s'appuie sur les recommandations du Comité de Rémunérations.

3. Comment déterminer l'accord de non-concurrence ?

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.

4. 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.

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.

II. LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATIONS

MISSIONS DU COMITÉ

.....

1. Faire des propositions 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 performances et/ou options sur actions), aux DMS et à d'autres collaborateurs de l'entreprise.
- La politique d'actionnariat salarié.
- Le montant de l'enveloppe des jetons de présence et les modalités de répartition.
- Les conventions réglementées éventuellement de son ressort (par ex. art. 39).

2. Superviser les pratiques de rémunération globales

- Veiller à la conformité des pratiques de rémunération (rémunération globale des DMS, dispositifs de rémunération en capital / retraite) aux :
 - Réglementation
 - Code de gouvernance
 - Contraintes financières et de dilution du capital
- S'informer des politiques de rémunération appliquées aux cadres dirigeants et aux autres salariés.
- Définir, sur proposition des DMS, la rémunération des membres du Comité Exécutif.

3. Piloter la communication externe relative à la rémunération des dirigeants

- Dialoguer avec les principaux actionnaires et *Proxy Advisors* (agences de conseil en vote) en amont des assemblées générales.
- Valider toute communication relative à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.
- Présenter la politique de rémunération et ses modalités d'application en Assemblée Générale :
 - Rémunérations individuelles des DMS.
 - Dispositifs de rémunération en capital et de retraite.

Recommandation

- ➔ Le Comité de Rémunérations soumet au Conseil une proposition relative à l'étendue de ses missions et l'actualise le cas échéant. Ces missions sont décrites dans le règlement intérieur

INFORMATION DU COMITÉ

Le Comité de Rémunérations doit disposer d'une information complète et régulièrement mise à jour, notamment sur les éléments suivants :

1. La politique de rémunération

- Politique de rémunération des cadres dirigeants
- Politique de rémunération des salariés de l'entreprise, d'intéressement et de participation
- Évolution de la rémunération moyenne 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)

2. Les attentes des actionnaires minoritaires

- Composition de l'actionnariat.
- Politiques de vote des *Proxy Advisors*.
- Politique 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 départements Gouvernance des investisseurs.

- Analyse des votes à l'Assemblée Générale.
- Participation des actionnaires minoritaires.
- Taux d'opposition aux résolutions.
- Motifs de contestation.

Recommandation

- ➔ Le Comité de Rémunérations définit proactivement l'information et les outils dont il a besoin pour mener ses travaux, concernant notamment la politique de rémunération de l'entreprise, les analyses comparatives avec d'autres sociétés, et les attentes des actionnaires minoritaires.

FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

1. Composition du Comité

Sous l'effet des évolutions récentes de la réglementation et des codes de gouvernance, et notamment avec l'introduction du *Say on Pay*, le rôle des Comités de Rémunérations s'est considérablement renforcé depuis quelques années.

- Les Comités 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, comptes-rendus au Conseil...: la participation, et *a fortiori* la présidence du Comité de Rémunérations exigent une disponibilité accrue de la part des administrateurs.

Au-delà de l'indépendance de ses membres, la complexité des sujets traités au sein des Comités de 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 de Rémunérations de suivre une formation régulière délivrée par des experts/consultants internes et externes à l'entreprise.

- Administrateurs salariés au sein du Comité de Rémunérations
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'accueil et d'intégration des administrateurs salariés dans les Comités de Rémunérations, notamment en termes de :
 - Transparence, partage de l'information, participation aux « *executive sessions* » : à cet égard, le rôle du Président du Conseil, du Président du Comité de Rémunérations, appuyés par le Secrétaire du Conseil, sont déterminants.
 - Formation : les administrateurs salariés bénéficient 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).

2. Réunions du Comité

Au sein du management, les participants réguliers aux réunions du Comité sont le DRH, le Compensation & Benefits Manager, et le Secrétaire du Conseil.

A l'exemple des Comités d'Audit, les membres du Comité délibèrent, pour tout ou partie de la séance, hors la présence de la DRH et des autres représentants de la direction générale.

3. Moyens mis à la disposition du Comité

- Recours aux conseils externes

Un budget spécifique est attribué annuellement au fonctionnement du Conseil et réparti entre les différents Comités. Ce budget peut notamment être utilisé pour des prestations de conseils spécialisés.

Le Comité définit le cahier des charges et sélectionne le conseil externe en coordination avec la DRH. Il est recommandé que le conseil retenu soit différent de celui auquel fait appel la DRH pour élaborer la politique de rémunération des Cadres Dirigeants et Supérieurs.

- Le secrétariat du Comité de Rémunérations, comme celui des autres Comités du Conseil, est assuré en coordination avec la DRH 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.

4. Relations avec les autres Comités du Conseil

- Le président du Comité de Rémunérations échange avec le président du Comité d'Audit et, le cas échéant, avec le président du Comité Stratégique qui peuvent contribuer au choix des critères de performance et des objectifs (minimum, cible, maximum) les plus pertinents pour l'entreprise.
- Le Comité d'Audit examine les aspects financiers, comptables et fiscaux (y compris hors bilan) des choix de politique de rémunération, pour valoriser les différents dispositifs envisagés (coûts pour l'entreprise/ net pour le bénéficiaire) et éclairer la décision du Conseil.
- Le président du Comité de 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...).
- Lors de la désignation d'un nouveau dirigeant mandataire social, le Comité de Rémunérations échange avec le président du Comité de Nominations sur la détermination de la rémunération globale à négocier avec le candidat.

5. Relations avec le Président et l'Administrateur Référent

- Le président du Comité de Rémunérations peut dialoguer en amont avec le Président du Conseil sur les orientations proposées en matière de rémunérations des Dirigeants Mandataires Sociaux.
- L'Administrateur Référent n'est pas membre en titre du Comité de Rémunérations, mais est invité permanent 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 de Nominations est associé aux réflexions du Comité de Rémunérations.

6. Le Comité de Rémunérations et les actionnaires

- Point d'attention : 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 et du Comité de Rémunérations.
- En cas de vote négatif sur le *Say on Pay* en Assemblée Générale, ou sur toute autre résolution relative aux rémunérations, le Comité de Rémunérations se réunit afin de procéder à un réexamen rigoureux de la structure et du contenu de la rémunération du dirigeant concerné, et de remettre au Conseil un rapport sur les nouvelles propositions à prendre en compte pour la suite.

Recommandations

- ➔ Le Comité définit le cahier des charges et sélectionne le conseil externe en bonne coordination avec la DRH. Il est recommandé que le conseil retenu soit différent de celui auquel fait appel la DRH pour élaborer la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux et des Cadres Dirigeants.
- ➔ Le montant des jetons de présence attribué aux membres et au Président du Comité de 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.
- ➔ En cas de vote négatif sur le *Say on Pay* en Assemblée Générale sur la politique de rémunération ou sur son application, ou sur toute autre résolution relative aux rémunérations, le Comité de Rémunérations se réunit le plus rapidement possible afin d'analyser les attentes exprimées par les actionnaires, et de procéder à un réexamen rigoureux de la structure et du contenu de la rémunération du dirigeant concerné, avant de remettre au Conseil un rapport sur les nouvelles propositions à prendre en compte.

III. LE VOTE EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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, pour les actionnaires des grandes sociétés cotées françaises.

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 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 révision de la Directive Européenne de 2007 sur les droits des actionnaires, adoptée le 3 avril 2017, prévoit également un double vote :

- vote *ex ante* contraignant ou non sur la politique de rémunération, à chaque modification significative et a minima tous les 4 ans,
- vote ex post annuel consultatif sur les modalités d'application de cette politique, explicitées dans un rapport sur la rémunération,

et précise certains aspects de la politique de rémunération, notamment le lien avec la stratégie et l'intérêt à long terme de l'entreprise, l'introduction de critères de performance financiers et RSE, ainsi que la prise en compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de l'entreprise.

De leur côté, les investisseurs ont défini et publié des politiques de vote en Assemblée Générale et largement explicité leurs attentes en matière de rémunération des dirigeants.

Le rôle du Comité de Rémunérations se trouve ainsi considérablement renforcé, à la fois :

- dans l'élaboration de la politique de rémunération à soumettre à l'approbation du Conseil,
- dans la présentation de cette politique et de ses modalités d'application dans le rapport sur la rémunération,
- dans le cadre du dialogue avec les investisseurs,
- à l'Assemblée Générale, où le président du Comité de Rémunérations vient expliquer aux actionnaires les principes retenus et leur mise en application.

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération énonce les principes encadrant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (DMS) en explicitant le lien avec les caractéristiques de l'entreprise (nature de l'activité, modèle économique, stratégie, valeurs...), traduit ces principes en décisions de rémunération opérationnelles (montants et modes de fonctionnement des composants de rémunération), et vérifie que les pratiques de rémunération mises en œuvre contribuent à la création de valeur durable de l'entreprise.

La seule présentation des éléments chiffrés de la rémunération, aussi détaillée soit-elle, ne saurait suffire aux actionnaires pour comprendre le lien entre rémunération des dirigeants mandataires sociaux (DMS), performance individuelle des DMS et performance globale (économique, financière, sociale et environnementale) de la société.

La communication de la politique de rémunération est la grille de lecture indispensable à l'appréciation des pratiques de rémunération de l'entreprise.

Le Comité de Rémunérations étant responsable d'élaborer 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, la manière dont elle contribue à l'alignement avec l'intérêt social de l'entreprise et de ses actionnaires et dont elle prend en compte les conditions de rémunération des collaborateurs de l'entreprise.

La politique de rémunération explique notamment :

- Les principes retenus pour encadrer la rémunération.
- Les caractéristiques de l'entreprise prises en compte dans l'élaboration des principes de rémunération.
- La structure de la rémunération totale (pay mix) entre rémunération fixe et variable, rémunération immédiate et différée.
- La finalité de chacune des composantes de la rémunération.
- La politique de *benchmarking* pour évaluer la compétitivité des rémunérations.
- Le choix, la pondération des critères de performance à court terme et à long terme et les barèmes d'attribution (cible, minimum et maximum).

- Les critères de sélection des groupes de comparaison pour évaluer la performance relative.
- Les obligations de conservation d'actions.
- Les informations sur les périodes de report et/ou non versement éventuelles des avantages versés ou attribués (malus).
- Les caractéristiques principales des régimes de retraite supplémentaire.
- Les conditions de résiliation des contrats conclus avec les dirigeants mandataires sociaux (indemnités de départ ou indemnité de non-concurrence).

Recommandation

- ➔ Le Comité de Rémunérations étant responsable d'élaborer 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 de ses actionnaires qu'à celle par laquelle elle prend en compte les conditions de rémunération des collaborateurs de l'entreprise

LE RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

Les informations relatives à la détermination et à la mise en œuvre de la politique de rémunération sont regroupées dans un seul chapitre du document de référence, préparé généralement par le Secrétaire du Conseil.

Le Comité de Rémunérations est responsable du contenu du rapport de rémunérations, qu'il soumet pour validation au Conseil.

1. Gouvernance : le processus de décision

- Présentation du Comité de Rémunérations : composition, indépendance, attributions (règlement intérieur).
- Les travaux du Comité au cours de l'année N-1 : nombre de réunions, assiduité des membres, travaux au cours de l'année, modalités de recours aux experts externes, rôle de l'administrateur référent, relations avec les autres Comités du conseil et les départements internes...
- Dialogue avec les investisseurs et / ou *Proxy Advisors* : modalités (via secrétaire du conseil et/ou un administrateur, information du Comité et du conseil, prise en compte des attentes exprimées par les actionnaires).

2. Politique de rémunération pour l'année N

- **Rappel des principes :**
 - Lien avec la stratégie de l'entreprise et avec la performance à long terme.
 - Lien avec la politique de rémunération des dirigeants non mandataires sociaux.
 - Lien avec la politique de rémunération des collaborateurs de l'entreprise.
 - Structure de la rémunération globale (« *pay mix* ») et rôle de chaque composante
 - Processus de *benchmarking*.

- Choix des critères de performance, pondération, barèmes (seuil/cible/maximum).
- Les obligations de conservation d'actions.
- Les informations sur les périodes de report et/ou non versement éventuelles des avantages versés ou attribués (malus).
- Les caractéristiques principales des régimes de retraite supplémentaire.
- Les conditions de résiliation des contrats conclus avec les dirigeants mandataires sociaux (indemnités de départ ou indemnité de non-concurrence).
- Détail du package de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en application de la politique proposée
 - Fixe.
 - Variable annuel.
 - Variable Long Terme.
 - Rémunérations exceptionnelles.
 - Engagements différés : indemnité de départ et/ou de non-concurrence, retraite supplémentaire, avantages particuliers.

3. Application de la politique de rémunération année N-1

- Présentation des tableaux AFEP-MEDEF et AMF.
- Détail de chaque élément de la rémunération et son évolution.
- Evolution comparée de la rémunération totale, de la performance de la société et de la rémunération moyenne des collaborateurs de l'entreprise.

4. Rémunération des membres du Conseil année N-1

- Rappel du montant de l'enveloppe globale votée par l'Assemblée Générale.
- Principes de répartition adoptés par le Conseil.
- Tableau des jetons de présence.

5. Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (ILT) N-1

Recommandation

Le Comité des Rémunérations est responsable du contenu du rapport de rémunérations, qui regroupe l'ensemble des informations relatives à la détermination et à la mise en œuvre de la politique de rémunération. Le Comité des Rémunérations veille à la cohérence entre ce rapport et les autres sections du document de référence. Ce rapport est soumis au Conseil pour validation.

LE DIALOGUE AVEC LES INVESTISSEURS ET LES PROXY ADVISORS

1. Les attentes des investisseurs

a) Le rôle du Comité de Rémunérations et du Conseil

L'instauration du vote sur les rémunérations (*Say on Pay*) en Assemblée Générale a mis en avant le rôle du Conseil dans l'élaboration de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et dans la communication qui en est faite auprès des actionnaires.

Le processus de décision suivi pour déterminer la politique de rémunération, en particulier les attributions, l'indépendance et les travaux du Comité de Rémunérations, et la manière dont les votes de l'année précédente et les avis des actionnaires sont pris en compte est décrit dans le rapport sur la rémunération.

b) Lien avec la performance à long terme

Pour les investisseurs, la politique de rémunération doit contribuer à l'alignement des intérêts des actionnaires et des dirigeants. Il s'agit de préciser la manière dont elle contribue aux objectifs suivants :

- Lien avec la stratégie de l'entreprise.
- Rémunération variable liée à 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.

c) Transparence

Afin de permettre aux investisseurs de comprendre les modalités 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 sur plusieurs années doit être mise à leur disposition, concernant :

- 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.
- L'évolution comparée de la rémunération, des performances de la société et de la rémunération moyenne des salariés de la société.

2. Le dialogue avec les investisseurs

a) Pourquoi dialoguer avec les investisseurs et les *Proxy Advisors* ?

- 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 investisseurs est 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 désormais bien 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.

Voir en annexe le calendrier indicatif de préparation de l'Assemblée Générale.

c) Qui est en charge du dialogue ?

Le secrétaire du Conseil est le plus souvent en charge d'organiser les contacts avec les *Proxy Advisors* et les actionnaires les plus importants de la société. Il est entouré généralement :

- du responsable Relations Investisseurs,
- d'un responsable RH en charge de la rémunération des dirigeants.

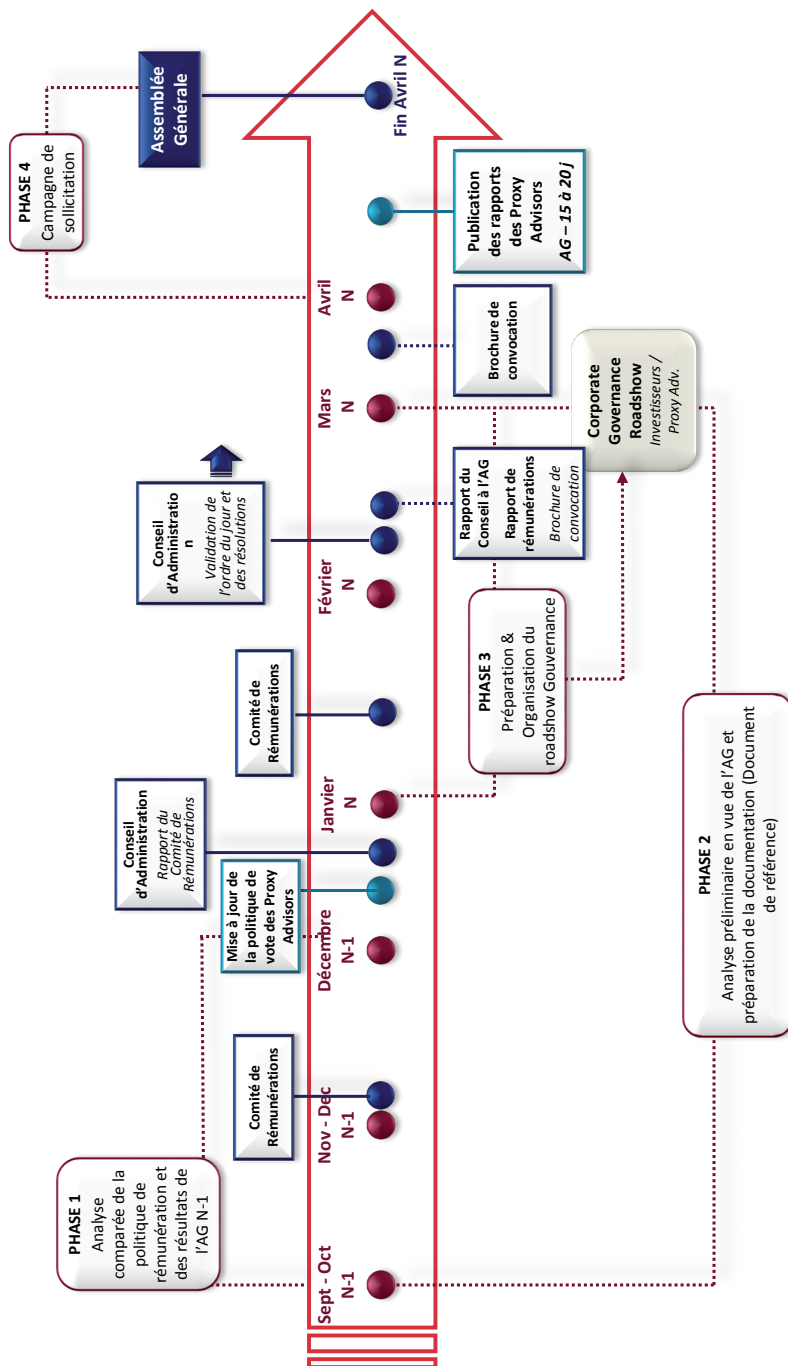
A minima, le Comité de Rémunérations s'assure de l'existence, des modalités et des résultats du dialogue avec les investisseurs et en informe le Conseil.

Les investisseurs insistent désormais pour entrer en contact direct avec le Conseil et dialoguer sur la politique de rémunérations, le fonctionnement de la gouvernance et la stratégie : le Conseil peut donner un mandat à l'un de ses membres, par exemple l'Administrateur Référent, qui informe le Conseil.

Recommandations

- ➔ Le Comité de 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 participer au dialogue avec les principaux actionnaires de la société et commenter la politique de rémunération que le Comité a présentée au Conseil.
- ➔ 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.

CALENDRIER DE PREPARATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE



CALENDRIER DE PRÉPARATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

NB : Ce calendrier a été établi à titre indicatif pour une Assemblée Générale qui se tiendrait fin avril.

Il doit bien sûr être adapté en fonction du calendrier du Conseil et du Comité de Rémunérations, et des risques potentiels (évolution de la politique de rémunération, résolutions contestées lors de la précédente AG, ..).

La préparation d'une Assemblée Générale devrait comporter 4 phases distinctes :

1. Phase 1 : analyse des votes et des commentaires émis par les actionnaires minoritaires à l'AG précédente
2. Phase 2 : analyse préliminaire des propositions d'évolution de la politique de rémunération et des risques potentiels
3. Phase 3 : préparation (argumentaire, documentation) et organisation du roadshow gouvernance
4. Phase 4 : campagne de sollicitation.

(Point d'attention : du fait de complexité des procédures, les investisseurs disposent d'un délai très court pour que leurs votes par correspondance puissent être pris en compte).

RESSOURCES

Code AFEP-MEDEF

http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Guide_application_code_Afep_Medef_%20D%C3%A9cembre_2016.pdf

Guide d'application du Code AFEP-MEDEF

<http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Code%20de%20gouvernement%20d'entreprise%20des%20soci%C3%A9t%C3%A9s%20cot%C3%A9es%20novembre%202016.pdf>

Loi n° 2016-1691 dite Sapin II du 9 décembre 2016

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/12/9/2016-1691/jo/texte>

Décret d'application n° 2017-340 du 16 mars 2017 :

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/3/16/ECFT1703092D/jo/texte>

Directive Européenne sur les droits des actionnaires

<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-2-2017-INIT/en/pdf>

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS IFA

RÉMUNÉRATION FIXE

1. Le Comité de Rémunérations s'appuie sur un conseil externe qu'il sélectionne et dont il pilote les travaux
2. La révision de la rémunération fixe du DMS relève du Comité de Rémunérations qui peut recommander au Conseil un ajustement. Ce dernier doit s'appuyer sur un *benchmark* actualisé.
3. Deux cas de figure sont possibles :
 - lorsque la nomination du DMS intervient dans le cadre d'une promotion interne, le Comité de Rémunérations peut, chaque année, proposer un ajustement égal à la moyenne de l'augmentation annuelle des salariés en France.
 - en cas de recrutement externe, la rémunération fixe a fait l'objet d'une négociation lors de la nomination du dirigeant et ne devrait pas être révisée avant le terme du premier mandat.
4. En cas de croissance externe, la rémunération fixe ne peut être revue qu'une fois réussie l'intégration de la société cible

BENCHMARK

5. Il revient au Comité de Rémunérations de piloter les études de *benchmarking*
6. La composition du panel et le positionnement retenu doivent faire l'objet d'une communication claire et transparente aux actionnaires

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

7. Le Comité de 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.
8. Le Comité de 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
9. Le Comité de Rémunérations détermine précisément les outils et l'expertise sur lesquels il s'appuie pour piloter la Rémunération Variable Annuelle

LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE LONG TERME

10. Le Comité de 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.
11. 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.
12. Le Comité de Rémunérations détermine précisément les outils et l'expertise sur lesquels il s'appuie pour piloter l'ILT.
13. 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.

LA RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

14. Le Comité de Rémunérations demande des simulations de manière régulière pour évaluer le coût pour l'entreprise, y compris en cas de révocation du dirigeant
15. Le Comité de Rémunérations s'assure que l'avantage retraite octroyé aux DMS et aux autres dirigeants ne génère pas de situation incohérente par rapport aux autres salariés
16. Quel que soit le dispositif retenu (retraite à prestations définies ou dispositif alternatif), le montant alloué annuellement est soumis à conditions de performance

INDEMNITÉ DE DÉPART

17. 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 dans la politique de rémunération dans quelles circonstances les attributions d'instruments de rémunération à long terme, en titres ou en espèces, pourraient être maintenues.
18. 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.

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE

19. 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.
20. 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.

MISSIONS DU COMITÉ

21. Le Comité de Rémunérations soumet au Conseil une proposition relative à l'étendue de ses missions et l'actualise le cas échéant. Ces missions sont décrites dans le règlement intérieur.

INFORMATION DU COMITÉ

22. Le Comité de Rémunérations définit proactivement l'information et les outils dont il a besoin pour mener ses travaux, concernant notamment la politique de rémunération de l'entreprise, les analyses comparatives avec d'autres sociétés, et les attentes des actionnaires minoritaires.

FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

23. Le Comité définit le cahier des charges et sélectionne le conseil externe en bonne coordination avec la DRH. Il est recommandé que le conseil retenu soit différent de celui auquel fait appel la DRH pour élaborer la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux et des Cadres Dirigeants.
24. Le montant des jetons de présence attribué aux membres et au Président du Comité de 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.
25. En cas de vote négatif sur le *Say on Pay* en Assemblée Générale sur la politique de rémunération ou sur son application, ou sur toute autre résolution relative aux rémunérations, le Comité de Rémunérations se réunit le plus rapidement possible afin d'analyser les attentes exprimées par les actionnaires, et de procéder à un réexamen rigoureux de la structure et du contenu de la rémunération du dirigeant concerné, avant de remettre au Conseil un rapport sur les nouvelles propositions à prendre en compte.

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

26. Le Comité de Rémunérations étant responsable d'élaborer 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 de ses actionnaires qu'à celle par laquelle elle prend en compte les conditions de rémunération des collaborateurs de l'entreprise

LE RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

27. Le Comité des Rémunérations est responsable du contenu du rapport de rémunérations, qui regroupe l'ensemble des informations relatives à la détermination et à la mise en œuvre de la politique de rémunération. Le Comité des Rémunérations veille à la cohérence entre ce rapport et les autres sections du document de référence. Ce rapport est soumis au Conseil pour validation.

LE DIALOGUE AVEC LES INVESTISSEURS ET LES PROXY ADVISORS

28. Le Comité de 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.
29. le Conseil peut donner un mandat à l'un de ses membres, par exemple l'Administrateur Référent, pour participer au dialogue avec les principaux actionnaires de la société et commenter la politique de rémunération que le Comité a présentée au Conseil.
30. 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.

L'Institut Français des Administrateurs (IFA) est l'association des administrateurs en France, avec près de 4000 membres exerçant leurs fonctions dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs.

L'IFA a pour mission d'informer sur les sujets de gouvernance, de professionnaliser les membres de son réseau, d'organiser le partage d'expériences, de contribuer au débat public et de l'influencer sur les avantages d'une gouvernance au service de la compétitivité des entreprises.

L'IFA associe à ses actions tous ceux qui par leurs activités contribuent au développement des bonnes pratiques de gouvernance.

L'IFA est présent sur l'ensemble du territoire français avec 8 délégations régionales à Paris, Lille, Strasbourg/Nancy/Metz, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux et Nantes.

L'IFA est également membre fondateur de la Confédération européenne des associations d'administrateurs (ecoDa).



Informer



Partager



Former



Influencer

GOVERNANCE ET COMPÉTITIVITÉ

IFA

Institut Français des Administrateurs

11 bis rue de Portalis

75008 PARIS

www.ifa-asso.com