



RECOMMANDATION AMF
DOC-2012-02



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS SE RÉFÉRANT AU CODE AFEP-MEDEF – PRÉSENTATION CONSOLIDÉE DES RECOMMANDATIONS CONTENUES DANS LES RAPPORTS ANNUELS DE L'AMF

En application de l'article L. 621-18-3 du code monétaire et financier, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) établit chaque année un rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, sur la base des informations publiées par les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et dont le siège statutaire est situé en France.

Dans le cadre de ce rapport, l'AMF veille à la transparence des informations publiées par ces sociétés au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. Par ailleurs, l'AMF examine manière dont ces sociétés mettent en œuvre les recommandations qui figurent dans le code de gouvernement d'entreprise établi par l'AFEP et le MEDEF (ci après, le « code AFEP-MEDEF »), et notamment le principe « appliquer ou expliquer ».

En application du texte visé ci-avant, l'AMF peut, dans le cadre de ce rapport, approuver toute « recommandation » qu'elle juge utile. Elle identifie en complément des « bonnes pratiques », constatées dans le cadre des études thématiques de ses rapports annuels sur le gouvernement d'entreprise, et dont elle souhaite encourager le développement.

Enfin, l'AMF formule des « pistes de réflexion », destinées à l'AFEP et au MEDEF en vue d'une évolution de leur code et/ou au Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) en vue d'une évolution de son guide d'utilisation du code AFEP-MEDEF lorsqu'elle l'estime utile.

L'ensemble des recommandations, bonnes pratiques et pistes de réflexion en lien avec le code AFEP-MEDEF, issues des rapports annuels successifs de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, est consolidé dans le présent document. Afin d'en faciliter la lecture et l'application, l'AMF les a réparties dans l'ordre des thématiques et recommandations du code AFEP-MEDEF (dans sa version de décembre 2022). Au sein d'une dernière section complémentaire figurent les sujets non couverts à ce jour par ce code.

L'AMF invite les sociétés qui se réfèrent au code AFEP-MEDEF à consulter, en complément, le guide d'application du HCGE. Les éléments de ce guide ne sont mentionnés dans le présent document que lorsque l'AMF s'y appuie directement, en l'absence de recommandation du code AFEP-MEDEF sur le sujet évoqué.

Elle invite par ailleurs l'ensemble des sociétés cotées (au-delà des sociétés se référant au code AFEP-MEDEF) à appliquer :

- les recommandations relatives aux informations à inclure au sein de leur document d'enregistrement universel concernant le gouvernement d'entreprise et les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (voir le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels ([position – recommandation AMF - DOC-2021-02](#))) ;
- les recommandations sur les assemblées générales d'actionnaires des sociétés cotées ([recommandation AMF - DOC-2012-05](#)).

Enfin, sont disponibles sur le site de l'AMF les différents rapports de l'AMF cités en référence et dont les thématiques étudiées sont listées en annexe 1 du présent document. Ces rapports incluent des présentations nominatives de bonnes et mauvaises pratiques (non reprises dans le présent document).

SOMMAIRE

1. LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	3
2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLÉGIALE	4
3. LA DIVERSITÉ DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE	5
4. LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES MARCHÉS	9
5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	10
6. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES	11
7. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	12
8. POLITIQUE DE MIXITÉ FEMMES/HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES	13
9. LA REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIÉS ET DES SALARIÉS	14
10. LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS	15
11. L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	18
12. LES SÉANCES DU CONSEIL ET LES RÉUNIONS DES COMITÉS	20
13. L'ACCÈS À L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS	20
14. LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS	21
15. LA DURÉE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS	21
16. LES COMITÉS DU CONSEIL : PRINCIPES GÉNÉRAUX	23
17. LE COMITÉ D'AUDIT	25
18. LE COMITÉ EN CHARGE DES NOMINATIONS	27
19. LE COMITÉ EN CHARGE DES RÉMUNÉRATIONS	28
20. LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS	29
21. LA DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS	30
22. LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS	31
23. LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL	31
24. L'OBLIGATION DE DÉTENTION D'ACTION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	32
25. LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL	32
26. LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	33
27. L'INFORMATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACTION ET D'ACTION DE PERFORMANCE	46
28. LA MISE EN ŒUVRE DES PRÉCONISATIONS	50
29. SUJETS NON ÉVOQUÉS PAR LE CODE AFEP-MEDEF	51
ANNEXE 1	53
INDEX ALPHABÉTIQUE	54
SOMMAIRE DÉTAILLÉ	58

1. LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 1 du code AFEP-MEDEF :

- 1.1 *Le conseil d'administration exerce les missions dévolues par la loi et agit en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.
Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune.*
- 1.2 *La détermination des orientations stratégiques est la première mission du conseil d'administration. Il examine et décide les opérations importantes, éventuellement après étude au sein d'un comité ad hoc, selon les modalités visées au 1.9.*
- 1.3 *En application de la loi, le conseil d'administration remplit les principales missions suivantes : il nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux, fixe leur rémunération, choisit le mode d'organisation de sa gouvernance (dissociation ou unicité des fonctions de président et de directeur général), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.*
- 1.4 *Il est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.*
- 1.5 *Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. A cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.*
- 1.6 *Il s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet.*
- 1.7 *Il s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.*
- 1.8 *Le rapport sur le gouvernement d'entreprise rend compte de l'activité du conseil.*
- 1.9 *Le règlement intérieur du conseil d'administration précise :*
 - *les cas d'approbation préalable déterminés par le conseil d'administration, qui peuvent être différents selon les branches concernées de l'entreprise ;*
 - *le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise fait l'objet d'une approbation préalable par le conseil d'administration ;*
 - *les règles selon lesquelles le conseil d'administration est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la société.**Ces règles ne portent pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou sur les opérations significatives de restructuration interne. Le conseil d'administration est informé en temps utile de la situation de liquidité de la société afin de prendre, le cas échéant, les décisions relatives à son financement et à son endettement.*

Recommandations :

L'AMF recommande à l'ensemble des sociétés :

- ✓ de fournir le détail des missions et des travaux réellement effectués par le conseil ;
- ✓ de dresser un bilan de l'activité de leur conseil ;
- ✓ de communiquer sur le taux de présence de chaque administrateur lors des réunions¹.

L'AMF recommande que :

- ✓ le règlement intérieur du conseil fasse l'objet d'une revue régulière et, le cas échéant, soit complété ou modifié pour s'adapter au contexte réglementaire ;
- ✓ le règlement intérieur ou la charte de déontologie du conseil soient disponibles sur le site internet des sociétés².

2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLÉGIALE

Article 2 du code AFEP-MEDEF :

- 2.1 *Quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du conseil d'administration, ce dernier est et doit demeurer une instance collégiale qui est mandatée par l'ensemble des actionnaires.*
- 2.2 *La grande diversité des sociétés cotées ne permet pas d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques à tous les conseils d'administration. L'organisation des travaux du conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse.*
Chaque conseil en est le meilleur juge et sa principale responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux ses missions. Son organisation et son fonctionnement sont décrits dans le règlement intérieur qu'il établit et qui est publié en tout ou partie sur le site Internet de la société ou dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
- 2.3 *Le conseil agissant dans l'intérêt social de l'entreprise, il convient d'éviter, en dehors des cas prévus par la loi, de multiplier en son sein la représentation d'intérêts spécifiques.*
- 2.4 *Lorsqu'une société est contrôlée par un actionnaire majoritaire (ou un groupe d'actionnaires agissant de concert), celui-ci assume une responsabilité propre à l'égard des autres actionnaires, directe et distincte de celle du conseil d'administration. Il veille avec une attention particulière à prévenir les éventuels conflits d'intérêts et à tenir compte de tous les intérêts.*

➡ Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.

¹ Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

² Recommandation extraite du rapport AMF 2014 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

3. LA DIVERSITÉ DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE

Article 3 du code AFEP-MEDEF :

- 3.1 *Le droit français offre à toutes les sociétés anonymes le choix entre la formule moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire et conseil de surveillance).*
- 3.2 *En outre, les sociétés à conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de président et de directeur général. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale. Il appartient au conseil de se prononcer et d'expliquer sa décision. Le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions. En cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, les missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi, sont décrites. Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.*
- 3.3 *Lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent, en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires, ces missions ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose, sont décrits dans le règlement intérieur.*
- 3.4 *Les sociétés anonymes françaises ont ainsi la faculté de choisir entre trois formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle. La formule retenue et les motivations sont portées à la connaissance des actionnaires et des tiers.*

3.1 Le choix entre dissociation et unicité (ou cumul) des fonctions de président et de directeur général

Recommandations :

L'AMF recommande que les sociétés ayant fait évoluer leur mode de gouvernance exposent et motivent cette évolution de manière précise et circonstanciée et indiquent les dispositions prises pour éviter les éventuels conflits d'intérêt³.

L'AMF recommande que l'exigence d'explication de la décision relative au choix du mode de gouvernance, posée par les articles 3.2 et 3.4 du code AFEP-MEDEF, s'applique non seulement lorsque la société fait évoluer son mode de gouvernance, mais également lorsque, ayant déjà opté pour l'unicité des fonctions, elle décide de renouveler le mandat de son président-directeur général (une telle décision impliquant que la société a, à nouveau, décidé de choisir l'unicité de fonctions comme mode de gouvernance) ou bien lorsque, ayant déjà opté pour la dissociation de fonctions, elle décide de désigner un nouveau directeur général ou un nouveau président du conseil d'administration (une telle décision impliquant que la société a, à nouveau, décidé de choisir la dissociation comme mode de gouvernance)⁴.

L'AMF recommande que les explications fournies par les sociétés sur le mode de gouvernance choisi soient précises et circonstanciées⁵.

L'AMF invite en outre les sociétés n'ayant effectué aucun changement au cours de l'exercice précédent à reprendre, tous les ans au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, les explications qui avaient été fournies par leur conseil lorsqu'il avait pris la décision d'adopter le mode de gouvernance actuel⁶.

L'AMF recommande aux sociétés dont le conseil d'administration a opté pour une dissociation des fonctions, tout en proposant à l'assemblée générale la nomination du directeur général en tant qu'administrateur, d'en

3 Recommandation extraite des rapports AMF 2013, 2015 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

4 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

5 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

6 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

expliquer les motivations au sein du rapport du conseil à l'assemblée générale et au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise⁷.

Bonnes pratiques :

Constitue une bonne pratique le fait d'apporter des précisions sur la portée du choix du mode de gouvernance : par exemple, dissociation de fonctions structurelle, correspondant à un véritable choix de mode de gouvernance, ou dissociation de fonctions conjoncturelle, par exemple en vue d'assurer une transition managériale dans le cadre de la succession d'un président-directeur général⁸.

L'AMF considère qu'une explication circonstanciée, dans un contexte de confirmation du choix de gouvernance mais de nomination d'un nouveau directeur général (ou de nomination ou renouvellement du mandat du Président du conseil d'administration), constitue une bonne pratique en matière d'information des actionnaires⁹.

Piste de réflexion :

Il pourrait être engagé une réflexion sur l'évolution et la cohérence du mode de gouvernance des sociétés ainsi que sur la qualité de l'explication qui en est donnée, notamment dans les cas où une société revient à la structure de gouvernance qu'elle a récemment abandonnée¹⁰.

3.2 Le statut et le rôle du président (non exécutif) du conseil d'administration

Recommandations :

L'AMF recommande aux sociétés, pour prévenir toute confusion, de publier une information précise et circonstanciée sur les missions exercées par le président du conseil d'administration ou de surveillance en sus de celles qui sont conférées par la loi et de présenter un bilan de son activité au titre de l'exercice écoulé. La recommandation du code¹¹ devrait également s'appliquer en cas de résolution relative à la nomination ou au renouvellement d'un président du conseil soumise à l'approbation de l'assemblée des actionnaires¹².

7 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

8 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées : « Si le basculement d'une majeure partie des sociétés du CAC 40 et du SBF 120 vers la dissociation de fonctions a été constaté, sa pérennité n'est pas évidente, en particulier pour les sociétés ayant maintenu leur ancien Président-Directeur général à la présidence du conseil d'administration et nommé un nouveau Directeur général. Un certain nombre de sociétés semble néanmoins considérer que la dissociation des fonctions, par la séparation des pouvoirs qu'elle garantit, est le modèle qui répond aux meilleures pratiques de gouvernance. Ceci laisse à penser qu'il s'agit d'une dissociation de fonctions « structurelle », autrement dit d'un véritable choix de mode de gouvernance ».

9 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

10 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

11 Aux termes de laquelle « en cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, les missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi, sont décrites » (article 3.2. du code AFEP-MEDEF version de décembre 2022 ; article 2.2 du code AFEP-MEDEF dans sa version applicable à la date de publication du rapport 2017 de l'AMF).

12 Recommandation extraite du rapport AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Pistes de réflexion :

Engager une réflexion sur le mode de gouvernance implique notamment de s'interroger sur le statut et le rôle du président non exécutif, et notamment sur sa qualification actuelle de dirigeant mandataire social par le code AFEP-MEDEF. Cette interrogation suppose en particulier d'examiner (i) la nature des missions confiées au président du conseil non exécutif, (ii) les limites fixées à ces missions au regard notamment des pouvoirs du directeur général et (iii) la manière dont la réalisation de ces missions est prise en compte dans la fixation par le conseil des différents éléments de sa rémunération¹³.

Le code AFEP-MEDEF a supprimé la mention antérieure selon laquelle « *bien qu'étant un dirigeant mandataire social, un président du conseil peut être considéré comme indépendant, si la société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus* ». Il prévoit qu'« *un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe* ». En outre, le premier des critères d'indépendance concerne désormais le fait de ne pas être ou ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années précédentes, « *dirigeant mandataire social exécutif* ». Dans la mesure où il ne dispose pas de pouvoirs de gestion, l'AMF considère que le président du conseil ne devrait pas percevoir de rémunération variable en espèces ou en titres, sauf justification particulièrement circonstanciée au regard de missions spécifiques, excédant celles dévolues par la loi. L'AMF estime en tout état de cause que la qualification d'indépendant implique l'absence de telle rémunération¹⁴.

3.3 Les limites de pouvoirs du directeur général et des directeurs généraux délégués

Recommandations :

L'AMF encourage les sociétés à mettre en place, à maintenir ou à renforcer des limites aux pouvoirs du directeur général, qu'il soit également président du conseil ou non, ainsi qu'aux directeurs généraux délégués¹⁵.

L'AMF recommande que soit systématiquement présenté dans le rapport l'ensemble des limitations des pouvoirs du directeur général, et, le cas échéant, des directeurs généraux délégués, résultant d'usages et/ou de règles internes, avec un renvoi au règlement intérieur si ces informations y ont été formalisées. Si aucune limitation n'a été apportée, l'AMF recommande que la société le mentionne explicitement¹⁶.

L'AMF recommande aux sociétés prévoyant une limitation des pouvoirs du président-directeur général ou du directeur général de dresser une liste corollaire et détaillée des décisions soumises à l'approbation préalable du conseil d'administration, et lorsqu'il s'agit d'opérations d'acquisition ou de cession ou d'investissement ou de désinvestissement, de préciser le montant à partir duquel l'autorisation du conseil est exigée¹⁷.

13 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.

14 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.

15 Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

16 Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

17 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

3.4 La répartition entre les missions du président du conseil et du directeur général

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de clarifier les modalités d'exercice des missions respectives du directeur général et du président du conseil d'administration, en particulier en matière de relation avec les tiers. Une attention particulière devrait être accordée aux zones de chevauchement potentiel. Les sociétés ayant octroyé des missions particulières à leur président non exécutif devraient s'assurer que celles-ci restent limitées et que leur exercice n'est pas susceptible d'empiéter sur les pouvoirs du directeur général tels que prévus par l'article L. 225-56, I. du code de commerce¹⁸.

3.5 La présentation des mesures d'équilibre des pouvoirs

Guide d'application du code AFEP-MEDEF :

Au regard de l'article 3.4 du code AFEP-MEDEF, le HCGE recommande aux sociétés, « en particulier lorsque les fonctions de président et de directeur général sont réunies, de présenter soigneusement cette information, si possible en mettant en valeur les moyens mis en œuvre par le conseil d'administration pour assurer l'équilibre des pouvoirs, tels que, à titre indicatif : la liste des décisions soumises à l'attribution du conseil, le rôle et l'indépendance des comités, la nomination d'un administrateur référent, la pratique de sessions tenues hors la présence des dirigeants exécutifs, etc. ».

Recommandation :

L'AMF recommande que soient présentées, au sein d'une sous-partie ou d'un paragraphe dédié(e) et aisément identifiable dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, les mesures particulières prises, le cas échéant, pour assurer un équilibre des pouvoirs au sein du conseil et pour éviter les éventuels conflits d'intérêts, en particulier lorsque les fonctions de président et de directeur général sont exercées par la même personne¹⁹.

18 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

19 Recommandation extraite des rapports AMF 2013, 2017 et 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

4. LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES MARCHÉS

Article 4 du code AFEP-MEDEF :

- 4.1 *Il appartient à chaque conseil d'administration de définir la politique de communication financière de la société. Chaque société doit avoir une politique très rigoureuse de communication avec le marché et les analystes.*
- 4.2 *Toute communication doit permettre à chacun d'accéder en même temps à la même information.*
- 4.3 *Le conseil veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme.*
- 4.4 *Les relations des actionnaires avec le conseil d'administration notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise peuvent être confiées au président du conseil d'administration ou, le cas échéant, à l'administrateur référent. Celui-ci rend compte au conseil d'administration de cette mission.*
- 4.5 *Chaque société cotée dispose en son sein de procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation de ses engagements et risques, et assure aux actionnaires et investisseurs une information pertinente en ce domaine.*
- 4.6 *À cet effet, il convient :*
 - *d'indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en œuvre pour l'identification et le contrôle des engagements hors bilan, ainsi que pour l'évaluation des risques significatifs de l'entreprise ;*
 - *de publier les notations de l'entreprise par les agences de notation financière ainsi que les changements intervenus au cours de l'exercice.*

Recommandations :

L'AMF recommande aux émetteurs d'instaurer un dialogue entre le conseil et les actionnaires, le cas échéant par le truchement d'un administrateur référent, sur les principaux sujets d'attention des actionnaires, notamment les questions relatives à la stratégie et la performance en matière sociale, environnementale et de gouvernance (ESG)²⁰.

Elle recommande par ailleurs aux sociétés ayant désigné un administrateur référent de publier chaque année un bilan de son activité, afin que puissent être appréciés, d'une part, la nature des diligences et missions conduites dans ce cadre, et d'autre part, l'usage qu'il a pu faire des prérogatives qui lui ont été reconnues²¹.

L'AMF recommande aux sociétés qui ont décidé de l'unicité des fonctions ainsi que celles qui ont un président du conseil non indépendant de réfléchir à l'opportunité de désigner un administrateur référent, notamment pour la gestion des conflits d'intérêts²².

L'AMF recommande que les supports de présentation établis à l'occasion des « *roadshows gouvernance* » soient mis en ligne sur le site internet de la société²³.

L'AMF recommande aux sociétés, en cas de vote contesté en assemblée générale, de s'interroger sur l'opportunité d'une communication sur les mesures prises par le conseil à la suite de ce vote²⁴.

➔ **Pour aller plus loin : d'autres recommandations AMF sur le dialogue actionnarial sont présentées au sein du guide de l'information permanente ([position-recommandation AMF - DOC-2016-08](#)).**

20 Recommandation extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

21 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

22 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

23 Recommandation extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

24 Recommandation extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Pistes de réflexion :

La nomination d'un administrateur référent constitue une des modalités d'organisation intéressantes visant à prévenir d'éventuels conflits d'intérêts et de déséquilibres au sein du conseil, tout particulièrement en cas de cumul des fonctions de président du conseil et de directeur général. À cet égard, il est important que les sociétés qui ont décidé de mettre en place un administrateur référent lui reconnaissent des pouvoirs et des moyens adaptés à ses missions, notamment celui de convoquer un conseil, et que ceux-ci soient formalisés et transparents. En outre, il pourrait être envisagé dans le code que dans les sociétés au sein desquelles un administrateur référent a été désigné, l'activité de cet administrateur référent en matière de gouvernement d'entreprise soit abordée à l'occasion de l'évaluation du conseil et/ou dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise²⁵.

5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Article 5 du code AFEP-MEDEF :

- 5.1 *Sur proposition de la direction générale, le conseil d'administration détermine des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale.*
- 5.2 *La direction générale présente au conseil d'administration les modalités de mise en œuvre de cette stratégie avec un plan d'action et les horizons de temps dans lesquels ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.*
- 5.3 *En matière climatique, cette stratégie est assortie d'objectifs précis définis pour différents horizons de temps. Le conseil examine annuellement les résultats obtenus et l'opportunité, le cas échéant, d'adapter le plan d'action ou de modifier les objectifs au vu notamment de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité économique à les mettre en œuvre.*
- 5.4 *La stratégie climatique mentionnée au § 5.3 ainsi que les principales actions engagées à cet effet sont présentées à l'assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans ou en cas de modification significative de la stratégie.*

Recommandation :

Lorsqu'une résolution climatique est soumise au vote des actionnaires par le conseil et qu'un comité RSE a été établi, il est recommandé d'aborder cette résolution dans le cadre du comité RSE et d'en faire état dans le document d'enregistrement universel²⁶.

Bonnes pratiques :

La désignation, au sein du conseil d'administration, d'un « référent » en matière RSE (le président du comité RSE s'il en existe un), est l'un des moyens de mener le conseil d'administration à approfondir ses travaux en la matière, en particulier sur le sujet de l'environnement et du climat. Constitue une bonne pratique le fait d'organiser un ou plusieurs points de débats spécifiques du conseil ou du comité RSE dédiés à la question climatique ou environnementale²⁷.

25 Piste de réflexion extrait du rapport AMF 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

26 Recommandation extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

27 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Dans les sociétés ayant désigné au sein de leur conseil d'administration plusieurs interlocuteurs privilégiés en matière RSE (administrateur référent classique en charge du dialogue actionnarial notamment en matière RSE, président du conseil d'administration, président du comité RSE, administrateur référent spécialisé en RSE), il est important de clarifier et d'articuler les rôles respectifs de chacun²⁸.

6. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

Article 6 du code AFEP-MEDEF :

- 6.1 *Le conseil d'administration est mandaté par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi dans l'intérêt social de l'entreprise. Il répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'assemblée générale envers laquelle il assume légalement ses responsabilités.*
- 6.2 *L'assemblée générale est un lieu de décision dans les domaines fixés par la loi ainsi qu'un moment privilégié de communication de la société avec ses actionnaires. Elle est non seulement le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, mais aussi l'occasion d'un échange avec les actionnaires.*
Il appartient au conseil d'administration de respecter la compétence propre de l'assemblée générale des actionnaires si l'opération qu'il envisage est de nature à modifier en droit ou en fait l'objet social qui est la cause même du contrat instituant la société.
- 6.3 *Lorsqu'est envisagée une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices, le conseil d'administration et la direction générale qui apprécient l'intérêt stratégique de l'opération, s'assurent que le processus se déroule dans le respect de l'intérêt social, en particulier en mettant en place des moyens et des procédures permettant d'identifier et d'encadrer d'éventuels conflits d'intérêts. A ce titre, ils peuvent solliciter des avis externes notamment sur l'intérêt de l'opération, sa valorisation et les modalités envisagées. Il est également recommandé que le conseil institue un comité ad hoc composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, la participation de dirigeants mandataires sociaux exécutifs étant exclue.*
- 6.4 *Préalablement à la réalisation de cette cession, le conseil présente à l'assemblée générale un rapport sur le contexte et le déroulement des opérations.*
Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires aux conditions de quorum et de majorité de l'assemblée générale ordinaire. Si l'assemblée émet un avis négatif, le conseil se réunit dans les meilleurs délais et publie immédiatement sur le site de la société un communiqué sur les suites qu'il entend donner à l'opération.

➔ **Pour aller plus loin : voir les recommandations de l'AMF sur les cessions et les acquisitions d'actifs significatifs ([position-recommandation AMF – DOC-2015-05](#)).**

28 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

7. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 7 du code AFEP-MEDEF :

7.1 *La qualité d'un conseil d'administration s'apprécie dans l'équilibre de sa composition ainsi que dans la compétence et l'éthique de ses membres.*

Il est attendu de tout administrateur qu'il agisse dans l'intérêt social et qu'il ait en outre les qualités essentielles suivantes :

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

7.2 *Chaque conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...). Il rend publiques dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.*

Recommandations :

S'agissant de la diversité de la composition des conseils, l'AMF recommande :

- ✓ **que les sociétés qui ont intégré un objectif de diversification de la composition de leur conseil en termes de féminisation, de nationalité ou d'expérience internationale, en fassent part à l'occasion de la communication donnée aux pistes d'amélioration envisagées dans le cadre de l'évaluation des travaux du conseil**²⁹;
- ✓ **aux sociétés qui n'apportent pas de précisions sur la nationalité, la représentation des femmes et des hommes, l'âge ou l'expérience internationale de leurs administrateurs d'adopter une telle pratique**³⁰ ;
- ✓ **d'indiquer explicitement quels sont les administrateurs représentant les salariés actionnaires et ceux représentant les salariés**³¹ ;
- ✓ **que les sociétés soumises à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique précisent les mesures relatives à sa mise en œuvre dans leur document d'enregistrement universel ou rapport financier annuel, en distinguant de manière claire les administrateurs représentant l'État nommés par décision administrative de ceux désignés par l'organe compétent**³².

L'AMF recommande aux sociétés de reprendre les tableaux présentés en annexe 3 du code AFEP-MEDEF, notamment dans la perspective de rendre compte des changements intervenus dans la composition du conseil : départ, nomination, renouvellement, en indiquant notamment les modifications traduisant une diversification (en termes de féminisation, de nationalité ou d'expérience internationale)³³.

Ces tableaux permettent ainsi de :

29 Recommandation extraite des rapports AMF 2010, 2012 et 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

30 Recommandation extraite des rapports AMF 2010, 2012 et 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

31 Recommandation extraite des rapports AMF 2012 et 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

32 Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

33 Recommandation extraite des rapports AMF 2012, 2015 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

- ✓ récapituler les éléments importants de la composition du conseil à la fin de l'exercice et comporter les éléments suivants pour chaque administrateur : (i) fonction principale exercée hors de la société, (ii) résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience en renvoyant le cas échéant à biographie, (iii) sexe, (iv) âge et nationalité, (v) année de première nomination, (vi) terme du mandat, (vii) indépendance, (viii) représentation des salariés ou salariés actionnaires, (ix) membre ou présidence de comités du conseil, (x) nombre de mandats dans des sociétés cotées extérieures, (xi) nombre d'actions détenues ;
- ✓ reprendre les changements intervenus dans la composition du conseil durant l'exercice et comportant les mentions suivantes : administrateur concerné, fin de mandat, départ, nomination, renouvellement, nationalité ;
- ✓ préciser la situation de tous les administrateurs (et pas uniquement des administrateurs indépendants) au regard des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF (dont l'existence ou non de relations d'affaires significatives) ;
- ✓ reprendre, pour le conseil et les différents comités du conseil, le nombre de réunions ainsi que le taux de présence global et individuel.

8. POLITIQUE DE MIXITÉ FEMMES/HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

Article 8 du code AFEP-MEDEF :

- 8.1 *Sur proposition de la direction générale, le conseil détermine des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La direction générale présente au conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.*
- 8.2 *Le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier.*

Recommandation :

L'AMF recommande que les sociétés qui ont intégré un objectif de diversification de la composition de leur conseil en termes de féminisation, en fassent part à l'occasion de la communication donnée aux pistes d'amélioration envisagées dans le cadre de l'évaluation des travaux du conseil ³⁴.

34 Recommandation extraite des rapports AMF 2010, 2012 et 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

9. LA REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIÉS ET DES SALARIÉS

Article 9 du code AFEP-MEDEF :

- 9.1 *Dans un groupe, les administrateurs représentant les salariés élus ou désignés en application des exigences légales siègent au conseil de la société qui déclare se référer aux dispositions du présent code dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise.
Lorsque plusieurs sociétés du groupe appliquent ces dispositions, les conseils déterminent la ou les sociétés éligibles à cette recommandation.*
- 9.2 *Les administrateurs représentant les actionnaires salariés et les administrateurs représentant les salariés ont, au même titre que les autres administrateurs, voix délibérative au conseil d'administration, instance collégiale, à qui s'impose l'obligation d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Comme tout administrateur, ils peuvent être désignés par le conseil pour participer à des comités.*
- 9.3 *Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, les administrateurs représentant les actionnaires salariés et les administrateurs représentant les salariés disposent des mêmes droits, sont soumis aux mêmes obligations, notamment en matière de confidentialité, et encourent les mêmes responsabilités que les autres membres du conseil.*

➔ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

10. LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Article 10 du code AFEP-MEDEF :

- 10.1 *La qualité du conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout intègres, compétents, actifs, présents et impliqués, même s'il est important d'avoir au sein du conseil d'administration une proportion significative d'administrateurs indépendants qui non seulement répond à une attente du marché, mais est également de nature à améliorer la qualité des délibérations.*
- 10.2 *Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.*
- 10.3 *La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.*
- 10.4 *La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 10.5 et arrêtée par le conseil :*
- *à l'occasion de la nomination d'un administrateur ;*
 - *et annuellement pour l'ensemble des administrateurs.*
- Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires.*
- Le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés au § 10.5, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.*
- 10.5 *Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :*
- 10.5.1 *ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :*
- *salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;*
 - *salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ;*
 - *salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;*
- 10.5.2 *ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;*
- 10.5.3 *ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :*
- *significatif de la société ou de son groupe ;*
 - *ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.*
- L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;*
- 10.5.4 *ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;*
- 10.5.5 *ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;*
- 10.5.6 *ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.*
- 10.6 *Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.*
- 10.7 *Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.*

Recommandations :

À l'instar du président du conseil d'administration, l'AMF recommande que les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance qui considèrent leur président du conseil de surveillance comme indépendant, le justifient de manière étayée et adaptée à la situation particulière de la société³⁵.

S'agissant de l'indépendance des membres, l'AMF recommande aux sociétés :

- ✓ d'identifier clairement les membres qualifiés d'indépendants par le conseil, qu'ils soient membres ou non de comités spécialisés³⁶ ;
- ✓ de bien préciser la conformité avec les critères retenus par le code AFEP-MEDEF pour définir l'indépendance des administrateurs et, lorsque la société déroge à l'un de ces critères, de le justifier précisément. Pour ce faire, l'AMF recommande que les sociétés intègrent ces éléments dans un tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) des administrateurs au regard des critères retenus par le code AFEP-MEDEF pour définir l'indépendance des administrateurs³⁷;
- ✓ que toute exclusion du critère de définition de l'indépendance relatif à l'exercice de mandats sur plus de 12 années consécutives³⁸ ne soit pas justifiée par la seule expérience ou compétence de l'administrateur concerné³⁹;
- ✓ de fournir chaque année des éléments d'information détaillés afin d'expliquer la manière dont leur conseil a apprécié le caractère significatif ou non des relations d'affaires susceptibles d'être entretenues par des membres qualifiés d'indépendants avec la société dont ils sont administrateurs ou membres du conseil de surveillance. Dans ce cadre, l'AMF recommande aux sociétés de décrire avec précision les critères qualitatifs et/ou quantitatifs d'appréciation du caractère significatif de la relation entretenue avec la société ou son groupe⁴⁰ ainsi que le contenu de tout engagement que les administrateurs concernés auraient, le cas échéant, pris afin de préserver les conditions de cette qualification d'administrateur indépendant, ainsi que les conséquences d'une éventuelle violation de ces engagements⁴¹.

À ce titre, l'AMF recommande aux émetteurs de ne pas apprécier le caractère significatif des relations d'affaires uniquement à l'aune de critères quantitatifs et de réaliser autant que possible une analyse qualitative selon des paramètres permettant d'apprécier si une telle relation est non significative et exempte de conflit d'intérêts, tels que et sans que cela soit limitatif :

- la durée et la continuité (antériorité, historique, renouvellements) ;
- l'importance ou « intensité » de la relation d'affaires (éventuelle dépendance économique, exclusivité ou prépondérance dans le secteur objet de la relation d'affaires, répartition du pouvoir de négociation...)

35 Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

36 Recommandation extraite du rapport AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

37 Recommandation extraite des rapports AMF 2013 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

38 La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date anniversaire des douze ans dans le code AFEP-MEDEF (§ 10.5.6)

39 Recommandation extraite des rapports AMF 2012, 2013, 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

40 Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

41 Recommandation extraite des rapports AMF 2015 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

- **l'organisation de la relation (position de l'administrateur concerné dans la société contractante, pouvoir décisionnel direct sur le(s) contrat(s) constitutifs de la relation d'affaires, perception par l'administrateur d'une rémunération liée au contrat, lien ou relation d'affaires éventuels avec des sociétés dont relève d'autres administrateurs, montants des engagements réciproques des sociétés entre elles, etc.)⁴².**

Dans l'hypothèse où, aux fins de cette appréciation, une société souhaiterait conserver exclusivement un critère quantitatif, un plafond en montant absolu (à l'instar de ce que prévoient certaines agences de conseil en vote⁴³) semble plus pertinent pour apprécier le caractère significatif d'une relation d'affaires. En tout état de cause, il convient que tout seuil quantitatif en pourcentage du volume d'affaires soit apprécié pour chacune des deux sociétés ou parties contractantes⁴⁴;

- ✓ **de mettre en place un délai de carence avant de considérer qu'un administrateur qui était jusqu'alors non indépendant devient indépendant du fait de l'évolution de sa situation personnelle, notamment au regard des décisions ou positions qu'il a dû prendre ou soutenir dans le cadre de ses précédentes fonctions⁴⁵.**

Pistes de réflexion :

Compte tenu de la relative hétérogénéité de l'interprétation des notions d'indépendance et de compétence en matière financière ou comptable, par ailleurs mentionnées dans la loi ou la réglementation, une réflexion pourrait être poursuivie sur :

- ✓ la clarification des notions d'indépendance et de compétence en matière financière ou comptable et les modalités de rémunération des administrateurs indépendants⁴⁶ ;
- ✓ le bon équilibre entre indépendance et compétences par la participation d'administrateurs exerçant une activité professionnelle adaptée⁴⁷ ;
- ✓ la faculté de considérer comme indépendant un administrateur entretenant des relations d'affaires, bancaires ou de conseil, par mandats sociaux interposés. Il serait pertinent que les organisations représentatives des entreprises, le cas échéant dans leur code de gouvernement d'entreprise, précisent les critères qualitatifs d'analyse du caractère significatif de ces relations d'affaires, ainsi que les cas dans lesquels un administrateur ne pourrait être considéré comme indépendant⁴⁸. Le code AFEP-MEDEF devrait, en tout état de cause, préciser que le conseil doit accorder une vigilance particulière à l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation d'affaires entretenue avec la société ou son groupe et aux critères ayant conduit à cette appréciation, en particulier lorsque l'administrateur est banquier d'affaires⁴⁹.

En dépit des améliorations apportées par la révision du code en novembre 2016, il subsiste une certaine hétérogénéité de l'information concernant les relations d'affaires, notamment s'agissant des relations avec

42 Recommandation extraite du rapport 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

43 L'AMF relève en effet que certaines agences de conseil en vote adoptent une conception stricte de l'appréciation de ces relations d'affaires, et précisent certains critères pour en apprécier la significativité. Ainsi, ISS considère qu'un administrateur ne peut être qualifié d'indépendant si lui, ou une personne avec qui il entretient des liens familiaux proches, offre des « services professionnels » à la société, une des sociétés qui lui est affiliée ou un responsable de ces sociétés pour un montant excédant 10 000 dollars par an. Proxinvest qualifie également d'administrateur « non libre d'intérêts » les administrateurs ou anciens administrateurs depuis moins de 3 ans de la société ou des filiales percevant une rémunération spécifique significative annuelle de 100 000 € ou plus au titre des services fournis aux sociétés du groupe, leur actionnaire de contrôle ou leurs dirigeants.

44 Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

45 Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

46 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

47 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

48 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2012 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

49 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

les administrateurs banquiers ou liés à des banques. Le HCGE a également reconnu dans ses rapports d'activité de novembre 2016, de novembre 2017 et à nouveau dans celui d'octobre 2018 qu'il s'agit « d'un sujet important et sensible sur lequel subsiste une marge de progrès »⁵⁰ ;

- ✓ l'application du principe « appliquer ou expliquer » au critère relatif à l'exercice de mandats de plus de 12 années consécutives, les justifications apportées étant très rarement circonstanciées et adaptées à la situation particulière de la société (expérience, indépendance d'esprit, cycle long de l'activité ...) ⁵¹.

Par ailleurs, l'AMF constate que l'appréciation au cas par cas de l'indépendance des administrateurs détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote est toujours délicate.

L'AMF estime souhaitable que l'AFEP, le MEDEF et le HCGE modifient la rédaction du code AFEP-MEDEF sur ce point en supprimant la possibilité de qualification d'administrateur indépendant au-delà de 10 % de détention du capital ou des droits de vote ou, a minima, clarifient les éléments d'appréciation de l'indépendance d'un actionnaire qui détiendrait plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la société⁵².

L'AMF demande à l'AFEP et au MEDEF de s'interroger sur les délais minimums et sur d'éventuelles autres conditions, dont le respect permettrait de considérer qu'un administrateur non indépendant devient indépendant du fait de l'évolution de sa situation personnelle, et ce notamment au regard des décisions ou positions qu'il a dû prendre ou soutenir dans le cadre de ses précédentes fonctions⁵³.

L'AMF demande à l'AFEP et au MEDEF de réfléchir à une évolution de l'article 10.5.3 du code de gouvernement d'entreprise, afin d'inclure, parmi les critères d'indépendance, le fait, pour un administrateur, d'être ou d'avoir été en relation d'affaires (« client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil ») avec un actionnaire important⁵⁴.

11. L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 11 du code AFEP-MEDEF :

11.1 Le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des comités du conseil)

Chaque conseil réfléchit à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein et s'interroge périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

11.2 L'évaluation vise trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil.

11.3 L'évaluation est effectuée selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le conseil d'administration débat de son fonctionnement ;
- une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ;
- les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

50 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

51 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2014 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

52 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

53 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

54 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Recommandations :

L'AMF recommande :

- ✓ **aux sociétés de procéder, autant qu'il est possible, à une évaluation du fonctionnement du conseil et de préciser la façon dont cette évaluation a été menée, notamment s'il a été fait appel à un intervenant externe. L'AMF encourage les sociétés à communiquer de manière suffisamment détaillée sur la procédure d'évaluation du fonctionnement du conseil mise en place, les résultats de cette évaluation, ainsi que sur les suites et plus particulièrement les pistes d'amélioration qui pourraient être envisagées par la société⁵⁵ ;**
- ✓ **d'intégrer, dans le cadre de l'information donnée sur les résultats de l'évaluation du conseil et sur les évolutions souhaitables exprimées à cette occasion, les réflexions conduites sur la question de la diversification de la composition des conseils⁵⁶ ;**
- ✓ **que toute exclusion de la mesure de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil ne soit pas justifiée par le seul caractère collégial du conseil mais donne lieu à des explications circonstanciées et adaptées à la situation particulière de la société⁵⁷. À cet égard, une évaluation réalisée exclusivement au moment du renouvellement du mandat d'un administrateur ne permet pas de justifier que la mesure de sa contribution effective aux travaux du conseil soit écartée. Cette évaluation ne saurait, en effet, répondre à l'esprit de la recommandation du code AFEP-MEDEF qui vise une amélioration continue et permanente de la contribution de chaque administrateur aux travaux du conseil⁵⁸.**

Piste de réflexion :

L'AMF rappelle que, selon le code AFEP-MEDEF, l'évaluation des travaux du conseil doit viser notamment à « *apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil* ». Eu égard aux constats réalisés sur l'application de cette recommandation, il pourrait être utile que soit précisé ce qui est attendu en pratique des sociétés sur ce point⁵⁹.

55 Recommandation extraite des rapports AMF 2015, 2017 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

56 Recommandation extraite des rapports AMF 2011, 2013 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

57 Recommandation extraite des rapports AMF 2013, 2015 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

58 Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

59 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

12. LES SÉANCES DU CONSEIL ET LES RÉUNIONS DES COMITÉS

Article 12 du code AFEP-MEDEF :

- 12.1 *Le nombre des séances du conseil d'administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé est indiqué dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions.*
- 12.2 *La périodicité et la durée des séances du conseil d'administration sont telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du conseil. Il en va de même en ce qui concerne les réunions des comités du conseil (comité d'audit, des rémunérations, des nominations...).*
- 12.3 *Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.*
- 12.4 *Les délibérations doivent être claires. Le procès-verbal de séance résume les débats et les questions soulevées, mentionne les décisions prises et les réserves émises. Il permet de conserver ainsi la trace des diligences du conseil.*

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de préciser, au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, quels administrateurs participent aux sessions exécutives, le conseil étant libre d'en définir la composition à condition qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif ne soit présent⁶⁰.

13. L'ACCÈS À L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

Article 13 du code AFEP-MEDEF :

- 13.1 *Les modalités d'exercice du droit de communication consacré par la loi et les obligations de confidentialité qui lui sont attachées sont précisées par le règlement intérieur du conseil d'administration.*
- 13.2 *Les sociétés fournissent également à leurs administrateurs l'information utile à tout moment de la vie de la société entre les séances du conseil, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente comprend également toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.*
- 13.3 *Inversement, les administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au conseil afin d'obtenir l'information indispensable à l'exercice de sa mission.*
- 13.4 *Les administrateurs doivent pouvoir rencontrer les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.*

➔ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

60 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

14. LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Article 14 du code AFEP-MEDEF :

- 14.1 *L'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence, mais il ne peut être attendu a priori de tout administrateur une connaissance précise de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. Chaque administrateur bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale, en particulier sur les sujets climatiques.*
- 14.2 *Les membres du comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.*
- 14.3 *Les administrateurs représentant les salariés ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.*

Bonnes pratiques en matière RSE :

Constituent de bonnes pratiques le fait de prévoir une formation régulière sur des sujets pertinents pour la société, en particulier en matière de RSE, et le fait de détailler la formation des administrateurs, notamment en matière de RSE. Cette formation n'est pas seulement théorique : elle peut se révéler très pratique, par exemple au travers de visites de sites industriels⁶¹.

L'élaboration d'un programme de formation des administrateurs nouvellement nommés est également une bonne pratique⁶².

Au regard de l'intégration croissante des enjeux de RSE dans les missions du conseil d'administration, il importe de rendre compte de la compétence « RSE » des administrateurs, comme de leurs autres compétences. Constitue une bonne pratique le fait de publier une présentation individualisée des compétences des administrateurs (« matrice de compétences») ainsi que le calcul du pourcentage d'administrateurs concernés pour chaque compétence⁶³.

En outre, dans la mesure où la RSE recouvre plusieurs compétences différentes, il apparaît opportun de préciser si l'administrateur est compétent en matière sociale, environnementale, climatique et/ou de gouvernance⁶⁴.

15. LA DURÉE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

Article 15 du code AFEP-MEDEF :

- 15.1 *La durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat.*
- 15.2 *L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.*
- 15.3 *Le rapport sur le gouvernement d'entreprise indique précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur de manière à faire apparaître l'échelonnement existant. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, sa nationalité, son âge, la principale fonction qu'il exerce et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil.*
- 15.4 *Lorsque l'assemblée générale est saisie de la nomination ou du renouvellement d'un administrateur, la brochure ou l'avis de convocation adressé aux actionnaires comporte, outre les prescriptions légales, une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae ainsi que les raisons pour lesquelles sa candidature est proposée à l'assemblée générale.*

61 Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

62 Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

63 Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

64 Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Recommandation :

L'AMF recommande de ne pas justifier une durée de mandat supérieure à 4 ans par un cycle long d'activité propre à la société, une telle justification n'apparaissant pas pertinente au regard de l'objet même de cette limitation. En effet, ainsi que le précise le code AFEP-MEDEF, la réduction de la durée des mandats des administrateurs se justifie par la volonté que les actionnaires puissent se prononcer plus fréquemment sur leur nomination et leur renouvellement, ce qui ne réduit pas nécessairement la durée de présence effective d'un administrateur au conseil⁶⁵.

65 Recommandation extraite du rapport AMF 2012 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

16. LES COMITÉS DU CONSEIL : PRINCIPES GÉNÉRAUX

Article 16 du code AFEP-MEDEF :

Les principes généraux s'appliquent à l'ensemble des comités créés par le conseil.

Le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil. Cependant, outre les missions dévolues par la loi au comité d'audit, il est recommandé que la rémunération, les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux ainsi que les sujets relatifs à la responsabilité sociale et environnementale fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration.

16.1 Composition des comités

La proportion d'administrateurs indépendants pour les comités, recommandée par le code, est précisée ci-après.

Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités du conseil, les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés. Il convient d'éviter la présence dans les comités d'administrateurs croisés.

16.2 Attribution des comités

Lorsque le conseil s'est doté de comités spécialisés, en aucun cas la création de ces comités ne doit dessaisir le conseil lui-même qui a seul le pouvoir légal de décision, ni conduire à un démembrement de son collège qui est et doit demeurer responsable de l'accomplissement de ses missions. Les comités ne doivent pas, en effet, se substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail de ce dernier.

Pour cette raison notamment, il convient d'insister sur la qualité des comptes rendus d'activités établis par les comités au conseil et sur les règles qui doivent permettre à ce dernier d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations et sur l'inclusion dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise d'un exposé sur l'activité des comités au cours de l'exercice écoulé.

16.3 Modalités de fonctionnement des comités

Les comités du conseil peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la société après en avoir informé les dirigeants mandataires sociaux et à charge d'en rendre compte au conseil.

Les comités du conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la société, après en avoir informé le président du conseil d'administration ou le conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au conseil. En cas de recours par les comités aux services de conseils externes (par exemple, un conseil en rémunération en vue d'obtenir notamment des informations sur les systèmes et niveaux de rémunérations en vigueur dans les principaux marchés), les comités veillent à l'objectivité du conseil concerné.

Chaque comité est doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement. Les règlements des comités, qui doivent être approuvés par le conseil, peuvent être intégrés au règlement intérieur du conseil ou faire l'objet de dispositions distinctes.

Le secrétariat des comités est assuré par des personnes désignées par le président du comité ou en accord avec celui-ci.

Recommandations :

L'AMF recommande aux sociétés de décrire le fonctionnement, les missions ainsi que le bilan des comités, en exposant les interactions entre ces comités et le conseil⁶⁶. Les investisseurs attendent une description des travaux des différents comités réalisés ou engagés au cours de l'exercice écoulé⁶⁷.

S'agissant de la composition des comités et notamment du comité d'audit, l'AMF encourage les sociétés à confier leur présidence à des administrateurs indépendants et à augmenter la présence de ces derniers dans l'ensemble des comités. Elle incite également les sociétés à éviter, autant que possible, la présence de dirigeants mandataires sociaux au sein des comités et *a fortiori* de leur en confier la présidence⁶⁸.

66 Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

67 Recommandation extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

68 Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Bonnes pratiques en matière RSE :

Compétence des administrateurs : la pratique consistant à poser des exigences de compétences pour les administrateurs, en fonction du type de comité, et à assurer une transparence sur le niveau de satisfaction de ces exigences (par exemple par la présentation d'une matrice de compétences / d'expérience), est pertinente et mérite d'être encouragée⁶⁹ (voir en complément le paragraphe 14 sur la formation en matière de RSE).

Des présidents indépendants des comités : l'AMF considère que désigner des présidents de comités spécialisés parmi les administrateurs indépendants du conseil constitue une bonne pratique⁷⁰.

Mise en place d'un comité RSE et articulation des travaux des différents comités en matière RSE/ESG : la plupart des conseils d'administration s'interroge sur la pertinence de créer ou non un comité en charge de la RSE et s'en justifie. Une bonne pratique consiste à s'interroger sur l'articulation entre les missions des différents comités en matière de RSE et à en rendre compte dans le document d'enregistrement universel⁷¹.

Rôle du comité RSE : une bonne pratique consiste à rendre compte précisément des travaux du comité RSE en matière climatique⁷². Le comité RSE peut utilement participer à l'évaluation de la performance des dirigeants en matière de RSE⁷³.

Articulation du rôle du comité RSE et du comité d'audit : en complément de ce qui est indiqué au paragraphe 17 sur le rôle du comité d'audit en matière RSE, il est utile de préciser les rôles respectifs du comité d'audit et du comité RSE à l'égard de la DPEF⁷⁴.

Constitue également une bonne pratique le fait d'organiser une collaboration entre le comité d'audit et le comité en charge de la RSE afin d'analyser les risques extra-financiers. Cette collaboration peut notamment prendre la forme d'une réunion commune. Sans instituer des réunions communes, d'autres sociétés organisent un travail conjoint entre le comité d'audit et le comité en charge de la RSE, s'agissant des risques⁷⁵.

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF à s'interroger sur l'opportunité d'introduire dans le code AFEP-MEDEF, à l'instar du code MIDDLENEXT, des dispositions spécifiques visant à confier à un administrateur indépendant la présidence de certains comités spécialisés du conseil d'administration et en particulier du comité en charge des nominations et du comité d'audit. En l'état actuel du code, une telle disposition n'est prévue que pour le comité en charge des rémunérations⁷⁶.

69 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
70 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
71 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
72 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
73 Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
74 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
75 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
76 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

17. LE COMITÉ D'AUDIT

Article 17 du code AFEP-MEDEF :

Chaque conseil se dote d'un comité d'audit dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels. C'est principalement à l'occasion de l'arrêt des comptes que le conseil doit assumer deux de ses missions essentielles : le contrôle de la gestion et la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché.

17.1 Composition

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

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

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

17.2 Attributions

En complément des attributions qui lui sont conférées par la loi, le comité d'audit, lorsqu'il suit le processus d'élaboration de l'information financière, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables, en particulier pour traiter les opérations significatives. Il est également souhaitable que lors de l'examen des comptes, le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

Dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, le comité entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le comité examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil, le cas échéant.

L'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors-bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues.

Enfin, il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

17.3 Modalités de fonctionnement

Les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants.

Le comité entend les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Ceci permet au comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes, identifiées par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Il entend également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

Recommandations :

S'agissant des sociétés qui ont mis en place un comité d'audit ou des comptes, l'AMF recommande que leurs membres et leur président soient tous clairement identifiés. Elle recommande également que dans le paragraphe de présentation des membres du conseil, des développements spécifiques soient consacrés aux compétences des membres du comité d'audit⁷⁷.

S'agissant de la composition, du fonctionnement et des missions du comité d'audit, l'AMF renvoie aux conclusions du groupe de travail sur le comité d'audit de juillet 2010⁷⁸.

Il est recommandé de publier des informations permettant aux investisseurs de comprendre le rôle précisément joué par le comité d'audit ou l'organe qui en exerce les fonctions dans l'élaboration de l'information extra-financière et dans l'évaluation des risques extra-financiers. En outre, le comité d'audit, ou l'organe qui en exerce les fonctions, devrait régulièrement s'assurer de la pertinence et de l'intégrité de l'information fournie au conseil en matière de RSE⁷⁹.

L'AMF recommande aux sociétés de continuer d'accroître l'implication de leurs organes de gouvernance et de leurs comités d'audit dans l'analyse des effets du changement climatique sur leurs activités, dans la préparation et le contrôle des informations relatives à la durabilité communiquées au marché et à la cohérence entre les informations présentées dans les états financiers et les autres éléments de la société (DPEF en particulier)⁸⁰.

77 Recommandation extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

78 Recommandation extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

79 Recommandations extraites du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

80 Recommandation extraite de la [recommandation DOC-2022-06 : Arrêté des comptes et travaux de revue des états financiers](#).

18. LE COMITÉ EN CHARGE DES NOMINATIONS

Article 18 du code AFEP-MEDEF :

Le comité des nominations joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes. Aussi, chaque conseil constitue-t-il en son sein un comité des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations.

18.1 Composition

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

18.2 Attributions

18.2.1 S'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs

Ce comité a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

18.2.2 S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux

Le comité des nominations (ou un comité ad hoc) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission.

18.3 Modalités de fonctionnement

Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité des nominations. En cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, le président non exécutif peut être membre de ce comité.

Recommandations :

L'AMF recommande aux sociétés d'exposer chaque année dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, non seulement quel est le processus décisionnel prévu pour l'élaboration du plan de succession de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (notamment le rôle du comité compétent, l'horizon de temps, sa fréquence de revue et les modalités d'implication éventuelle du dirigeant concerné), mais également si un plan de succession a effectivement été établi, à quelle date il a été revu pour la dernière fois et quelle a été la nature des travaux au cours de l'exercice précédent⁸¹.

L'AMF recommande que chaque année, le comité des nominations s'interroge sur les besoins du conseil en termes de compétences, y compris s'agissant des différents sujets relevant de la RSE, et en tire les conséquences sur le processus de sélection des administrateurs mis en place. Ce sujet devrait ensuite être débattu au sein du conseil⁸².

81 Recommandation extraite des rapports AMF 2018 et 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

82 Recommandation extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Bonne pratique :

Le fait d'identifier les compétences prioritaires dans les futures nominations d'administrateurs et en rendre compte constitue une bonne pratique. Une explication complémentaire devrait être fournie lorsque le moment venu, les nominations ne sont pas cohérentes avec les priorités affichées⁸³.

Piste de réflexion

L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF ou le HCGE à réfléchir aux informations qu'il serait utile de rendre publiques sur le processus de sélection des administrateurs⁸⁴.

19. LE COMITÉ EN CHARGE DES RÉMUNÉRATIONS

Article 19 du code AFEP-MEDEF :

19.1 Composition

Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre.

19.2 Attributions

Le comité des rémunérations a la charge d'étudier et de proposer au conseil l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ayant la responsabilité de la décision. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des rémunérations allouées aux administrateurs. Par ailleurs, le comité est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. À cette occasion, le comité associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

19.3 Modalités de fonctionnement

Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité des rémunérations, il est nécessaire que le conseil délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

83 Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

84 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, selon laquelle « L'AMF invite le HCGE à réaliser une étude sur l'application effective par les sociétés de l'article 16.1.2 du code susmentionné et à vérifier dans quelle mesure cela permet d'identifier des administrateurs compétents avec un profil diversifié. L'AMF constate, par ailleurs, qu'un tel processus de sélection est prévu par d'autres codes de gouvernement d'entreprise européens. [...] Dans ses recommandations 2019 sur l'efficacité du conseil, le Financial Reporting Council (FRC) prévoit que pour accéder à une diversité plus grande de candidats, le comité des nominations peut rendre publique la recherche de candidats, voire travailler avec des cabinets de recrutement. [...] L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF à réfléchir aux informations qu'il serait utile de rendre publiques sur le processus de sélection des administrateurs ».

Dans son guide d'application révisé en juin 2022, le HCGE, « afin de répondre aux souhaits légitimes des actionnaires et parties prenantes d'avoir une information plus complète sur la procédure de sélection des administrateurs, [...] invite les sociétés à communiquer sur cette procédure de sélection des futurs administrateurs en la décrivant dans le règlement intérieur et en rendant compte chaque année de son application pratique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

Ainsi, le HCGE a pris en compte partiellement cette piste de réflexion, en ce qu'il recommande aux sociétés de communiquer la procédure de sélection des administrateurs, mais ne précise pas quel type d'informations il serait utile de mentionner au sein de la procédure de sélection rendue publique. Ce point pourrait être précisé dans le guide d'application du HCGE.

Recommandations :

En pratique, la recommandation issue de l'article 19.1 du code AFEP-MEDEF (selon laquelle le comité des rémunérations doit « être composé majoritairement d'administrateurs indépendants ») implique de disposer d'un nombre de tels administrateurs supérieur à la moitié du nombre de membres (en particulier dans les comités constitués de quatre membres), et il convient à défaut d'en expliquer les raisons⁸⁵.

20. LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS

Article 20 du code AFEP-MEDEF :

- 20.1 L'administrateur consacre à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.
- 20.2 Un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères. Il doit en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.
- 20.3 En ce qui concerne le dirigeant mandataire social non exécutif, le conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées.
- 20.4 Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. Cette recommandation s'applique lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur.
- 20.5 L'administrateur tient informé le conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

Recommandations :

L'AMF recommande que les sociétés précisent si les mandats concernés sont ou non exercés à l'extérieur du groupe et si les sociétés dans lesquelles ces mandats sont exercés sont ou non cotées⁸⁶.

L'AMF rappelle également l'attention particulière qu'il convient d'accorder à la conformité ou à l'explication de non-conformité à l'égard de la recommandation AFEP-MEDEF sur le nombre de mandats détenus par les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs⁸⁷.

85 Recommandation extraite du rapport AMF 2012 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

86 Recommandation extraite des rapports AMF 2013, 2015, 2017 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

87 Extrait du rapport AMF 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

21. LA DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS

Article 21 du code AFEP-MEDEF :

Tout administrateur d'une société cotée est tenu aux obligations suivantes :

- *avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur s'assure qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il prend notamment connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts, des présentes recommandations et des compléments que chaque conseil peut leur avoir apportés ainsi que des règles de fonctionnement interne dont ce conseil s'est doté ;*
- *hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des rémunérations qui lui ont été allouées. A défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise ses rémunérations à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la société qui la fait figurer dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise ;*
- *l'administrateur est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise ;*
- *l'administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante ;*
- *l'administrateur est assidu et participe à toutes les séances du conseil et réunions des comités auxquels il appartient le cas échéant ; il assiste également aux réunions de l'assemblée générale des actionnaires ;*
- *l'administrateur a l'obligation de s'informer. À cet effet, il demande dans les délais appropriés au président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du conseil ;*
- *s'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur est astreint à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes.*
- *l'administrateur respecte les prescriptions légales et réglementaires en vigueur en matière de déclaration des transactions et d'abstention d'intervention sur les titres de la société.*

Il appartient à chaque conseil de compléter, le cas échéant, cette liste des obligations fondamentales de l'administrateur par les dispositions particulières que son fonctionnement lui paraît exiger. À ce titre, il est souhaitable que le règlement intérieur précise les règles de prévention et de gestion des conflits d'intérêts.

Recommandations :

Concernant la gestion des conflits d'intérêts, l'AMF recommande aux sociétés de :

- ✓ **donner des éléments d'information sur la gestion des conflits d'intérêts au sein du conseil⁸⁸ ;**
- ✓ **présenter dans leur document d'enregistrement universel ou rapport sur le gouvernement d'entreprise les extraits de leur règlement intérieur ou de leur charte relatifs à la prévention des conflits d'intérêts qui doivent être appliqués par les administrateurs⁸⁹.**

88 Recommandation extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Voir également proposition n°4.3 de la recommandation AMF DOC-2012-05 – Les assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées.

89 Recommandation extraite du rapport AMF 2014 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

22. LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Article 22 du code AFEP-MEDEF :

- 22.1 Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante.
- 22.2 La participation des administrateurs à des comités spécialisés, leur présidence ou encore l'exercice de missions particulières telles que celles de vice-président ou d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'une rémunération supplémentaire. L'exercice de missions ponctuelles confiées à un administrateur peut donner lieu au versement d'une rémunération soumise alors au régime des conventions réglementées.
- 22.3 Le montant des rémunérations doit être adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. Chaque conseil examine la pertinence du niveau des rémunérations au regard des charges et responsabilités incombant aux administrateurs.
- 22.4 Les règles de répartition de ces rémunérations et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs sont exposés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

➡ Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.

23. LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL

Article 23 du code AFEP-MEDEF :

- 23.1 Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.
- 23.2 Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions. 23.3. Elle ne vise pas les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du groupe, qu'elle soit cotée ou non cotée.

Recommandations :

L'ancienneté du dirigeant en tant que salarié au sein de la société et sa situation personnelle peuvent justifier le maintien du contrat de travail d'un dirigeant. Cependant, l'AMF considère que la simple mention générale de l'ancienneté et de la situation personnelle n'est pas une explication suffisante au regard du principe « appliquer ou expliquer ». Il est recommandé que la société apporte des explications circonstanciées relatives à la situation personnelle du dirigeant concerné (durée de l'ancienneté, description des avantages attachés au contrat de travail)⁹⁰.

90 Recommandation extraite des rapports AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Piste de réflexion:

L'AMF, contrairement au code AFEP-MEDEF, considère que la règle de non-cumul du mandat social avec un contrat de travail devrait également s'appliquer aux salariés exerçant des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale cotée et bénéficiant d'un contrat de travail conclu avec la société mère de cette filiale. Il apparaît en effet légitime que le dirigeant de la filiale cotée soit également soumis au code et que l'émetteur explique, s'il y a lieu, les raisons qui motivent sa décision de maintenir le contrat de travail avec la société mère, selon le principe « appliquer ou expliquer ». Dans ce cas, il semble cohérent que le titulaire du contrat de travail ne bénéficie pas d'indemnités de fin de mandat s'il demeure salarié au sein du groupe⁹¹.

24. L'OBLIGATION DE DÉTENTION D' ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Article 24 du code AFEP-MEDEF :

Le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat.

Le conseil peut retenir différentes références, par exemple :

- la rémunération annuelle ;
- un nombre d'actions déterminé ;
- un pourcentage de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux et des frais relatifs à la transaction, s'il s'agit d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance ;
- une combinaison de ces références.

Tant que cet objectif de détention d'actions n'est pas atteint, les dirigeants mandataires sociaux consacrent à cette fin une part des levées d'options ou des attributions d'actions de performance telle que déterminée par le conseil. Cette information figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société.

➡ Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.

25. LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Article 25 du code AFEP-MEDEF :

25.1 *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. Il s'agit d'un dispositif de protection de l'entreprise qui justifie une contrepartie financière pour le dirigeant précité.*

25.2 *Dans le cadre des dispositions légales, le conseil autorise la conclusion de l'accord de non-concurrence, la durée de l'obligation de non-concurrence et le montant de l'indemnité, en tenant compte de la portée concrète et effective de l'obligation de non-concurrence. La décision du conseil est rendue publique.*

25.3 *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.*

25.4 *Le conseil prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.*

25.5 *La conclusion d'un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant mandataire social alors qu'aucune clause n'avait été préalablement stipulée, doit être exclue. 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 (v. infra). L'indemnité de non-concurrence doit faire l'objet d'un paiement échelonné pendant sa durée.*

91 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

➔ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

26. LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

26.1 Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et rôle du conseil d'administration

Article 26.1 du code AFEP-MEDEF :

26.1.1 *Rôle du conseil d'administration*

Le conseil débat des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors la présence des intéressés. La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs relève de la responsabilité du conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. Le conseil motive ses décisions prises en la matière ;

La rémunération de ces 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 plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Ces critères, définis de manière précise, doivent refléter les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise. Les critères quantifiables doivent être privilégiés. La rémunération doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants.

26.1.2 *Principes de détermination de la rémunération*

Dans la détermination des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les conseils et comités prennent en compte et appliquent avec rigueur les principes suivants :

– exhaustivité : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive.

L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;

– équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise ;

– comparabilité : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence. Si le marché est une référence, il ne peut être la seule car la rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué. Elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté) ;

– cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;

– intelligibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;

– mesure : la détermination des éléments de la rémunération doit réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants, et les autres parties prenantes de l'entreprise.

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des éléments de la rémunération, en ce compris les rémunérations de long terme et exceptionnelles.

26.1.3 *Application des principes aux sociétés en commandite par actions*

Il est souhaitable que les sociétés en commandite par actions appliquent les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et, plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de gérant commandité.

Bonnes pratiques :

Constitue une bonne pratique pour les sociétés cotées sur un marché réglementé, dans leur politique de rémunération, le fait de :

- ✓ préciser la pondération relative de chaque critère de performance et de chaque sous-critère significatif ;
- ✓ justifier, le cas échéant, en quoi la publication des critères de performance est de nature à porter préjudice à la société ;
- ✓ apporter les précisions suivantes, pour mieux appréhender le lien entre la rémunération et la performance :
 - précisions sur l'alignement de critères de performances des dirigeants mandataires sociaux et de ceux des cadres dirigeants.
 - précisions sur le lien entre les objectifs budgétaires communiqués par la société et les objectifs de performance fixés au dirigeant mandataire social exécutif ;
 - indication si un taux de réalisation à 100% de l'objectif du dirigeant (dit « objectif cible ») correspond aux objectifs annuels communiqués par la société ;
 - informations sur la possibilité ou non de rémunérer la surperformance, avec l'indication pour chaque critère du plafond maximum ;
 - présentation, en sus des valeurs plafonds, des valeurs planchers déterminant le seuil en-deçà duquel aucune rémunération variable liée à l'indicateur concerné ne sera due (« objectif minimum» ou « seuil de déclenchement»)⁹².

→ Voir également, pour l'ensemble des sociétés cotées sur le marché réglementé, le guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels ([position – recommandation AMF - DOC-2021-02](#))

Bonnes pratiques :

Les bonnes pratiques, constatées pour la détermination de la performance RSE, sont les suivantes :

- ✓ indiquer leur lien avec la stratégie ;
- ✓ utiliser un indicateur quantifiable ou à défaut un indicateur qualitatif mesurable ;
- ✓ disposer d'un outil de collecte d'information en relation avec cet indicateur ;
- ✓ utiliser des indicateurs de la DPEF, ce qui permet de s'assurer que ces indicateurs sont clairement définis, et le cas échéant de faire le lien avec la matrice de matérialité présentée dans la DPEF ;
- ✓ définir le périmètre sur lequel l'indicateur est fixé ;
- ✓ faire revoir ces indicateurs par les Commissaires aux comptes et/ou l'OTI et les simplifier⁹³.

92 Bonnes pratiques extraites des rapports AMF 2021 et 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

93 Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

26.2 Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs

Article 26.2 du code AFEP-MEDEF :

Comme pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs relève de la responsabilité du conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. Le conseil motive ses décisions prises en la matière. L'attribution d'une rémunération variable, d'options d'actions ou d'actions de performance n'est pas souhaitable. Si néanmoins de telles attributions sont consenties, le conseil en justifie les raisons et le dirigeant ne pourra être considéré comme indépendant (v. supra).

➡ Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.

26.3 Éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

26.3.1 Rémunération fixe

Article 26.3.1 du code AFEP-MEDEF :

La rémunération fixe ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long. Si toutefois l'entreprise fait le choix d'une évolution annuelle de la rémunération fixe, cette évolution doit être modérée et respecter le principe de cohérence mentionné au § 26.1.2. En cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées.

Recommandations :

Dans le cadre de la présentation de leur politique de rémunération, l'AMF recommande aux sociétés de présenter les augmentations de la rémunération fixe de leurs dirigeants, en indiquant le pourcentage d'augmentation par rapport à l'exercice précédent⁹⁴.

En application de l'article 26.3.1 du code AFEP-MEDEF, « la rémunération fixe ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long ». L'AMF recommande qu'en cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation soient explicitées⁹⁵.

Lorsqu'une société justifie l'augmentation de la rémunération fixe (ou la rémunération totale) par des études comparatives, l'AMF recommande que la société apporte des explications circonstanciées, par exemple en donnant les caractéristiques du panel de sociétés comparables retenu⁹⁶.

Elle recommande aussi aux sociétés de distinguer précisément les raisons de l'octroi de la rémunération fixe ou variable et celles de l'octroi d'une rémunération exceptionnelle⁹⁷.

94 Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

95 Recommandation extraite du rapport AMF 2014 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

96 Recommandation extraite des rapports AMF 2017 et 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

97 Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

26.3.2 Rémunération variable annuelle

Article 26.3.2 du code AFEP-MEDEF :

Le conseil peut décider d'attribuer une rémunération variable annuelle dont le paiement peut, le cas échéant, être différé. Les règles de fixation de cette rémunération doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie de l'entreprise. Elles dépendent de la performance du dirigeant et du progrès réalisé par l'entreprise.

Les modalités de la rémunération variable annuelle doivent être intelligibles pour l'actionnaire et donner lieu chaque année à une information claire et exhaustive dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis.

Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères dont il faut éviter les révisions trop fréquentes.

Les critères quantifiables, qui ne sont pas nécessairement financiers, doivent être simples, pertinents et adaptés à la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être prépondérants. S'il est retenu, le cours de bourse ne doit pas constituer le seul critère quantifiable et peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices). Les critères qualitatifs doivent être définis de manière précise. Au sein de la rémunération variable annuelle, lorsque des critères qualitatifs sont utilisés, une limite doit être fixée à la part qualitative.

Le maximum de la rémunération variable annuelle doit être déterminé sous forme d'un pourcentage de la rémunération fixe et être d'un ordre de grandeur proportionné à cette partie fixe.

Sauf exception motivée, l'attribution d'une rémunération variable annuelle ne doit pas être réservée aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Recommandations :

L'AMF recommande que les sociétés :

- ✓ indiquent de manière précise les critères qualitatifs utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération ou indiquent, *a minima*, que certains critères qualitatifs ont été préétablis et définis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité ;
- ✓ indiquent le niveau de réalisation attendu des objectifs quantifiables utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération ou indiquent, *a minima*, que le niveau de réalisation de ces critères quantifiables a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité dès lors que la nature des critères quantifiables est présentée ;
- ✓ présentent de manière claire et précise la clé de répartition des critères retenus pour la détermination de la partie variable de la rémunération ;
- ✓ distinguent chacun des critères utilisés en indiquant s'il s'agit d'un critère quantifiable ou d'un critère qualitatif ;
- ✓ indiquent le plafond de la rémunération variable soit par un pourcentage de la rémunération fixe, soit par un montant numéraire maximum pour celles qui ne versent pas de rémunération fixe⁹⁸.

L'AMF recommande, par ailleurs, au moment du calcul de la rémunération variable annuelle qui doit être versée, que :

- ✓ les sociétés précisent clairement *a minima* pour chaque objectif quantifiable le niveau de réalisation atteint ;
- ✓ le conseil d'administration ou de surveillance justifie sa décision lorsque la part de la rémunération variable annuelle attribuée sur la base de la performance observée des critères qualitatifs s'écarte significativement du rapport initialement fixé et devient prépondérante par rapport à la partie reposant sur la performance des critères quantifiables. Cette situation doit rester exceptionnelle et la justification apportée doit permettre d'en comprendre la motivation⁹⁹.

L'AMF recommande aux sociétés de veiller à ce que le caractère préétabli¹⁰⁰ des critères de performance fixés dans la politique de rémunération ne soit pas remis en cause¹⁰¹.

À cet effet, elle recommande que les éventuelles clauses d'ajustement prévues au sein de la politique de rémunération soient rédigées de façon suffisamment précise et approuvées en connaissance de cause par l'assemblée générale des actionnaires, pour être aisément applicables par le conseil d'administration le cas échéant. En particulier, il est recommandé de préciser au sein même de la politique de rémunération le cadre juridique applicable pour les ajustements envisagés (simple application de la dérogation légale ou clause d'ajustement *ad hoc*), la nature des circonstances exceptionnelles envisagées, les modalités procédurales qui devront être appliquées par le conseil d'administration, les éléments de la politique de rémunération auxquels il pourra être dérogé ainsi que l'ampleur de la marge de flexibilité accordée au conseil d'administration¹⁰².

98 Recommandation extraite du rapport AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

99 Recommandation extraite du rapport AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

100 Article 26.3.2 du code AFEP/MEDEF révisé en décembre 2022.

101 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

102 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Bonnes pratiques :

En cas de modification de critères de performance liés à la rémunération variable annuelle, l'AMF considère que constituent de bonnes pratiques le fait de :

- ✓ justifier de l'impossibilité d'utiliser des critères de performance prévus par la politique de rémunération et chiffrer l'impact de la modification ;
- ✓ évaluer le caractère exigeant des critères de performance tels qu'ajustés¹⁰³ ;
- ✓ rendre publiques les modifications après la réunion du conseil d'administration les ayant arrêtées et les mentionner dans le tableau de synthèse des recommandations non suivies du code AFEP-MEDEF. En effet, le caractère préétabli des critères de performance, prévu par l'article 26.3.2 de ce code, est remis en cause par l'effet des modifications décidées par le conseil¹⁰⁴.

103 Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

104 Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

26.3.3 Rémunérations de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Article 26.3.3 du code AFEP-MEDEF :

• Principes généraux

Les mécanismes de rémunération de long terme ont non seulement pour objectif d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme mais aussi de les fidéliser et de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Ces mécanismes peuvent consister en l'attribution d'instruments tels que les options d'actions ou les actions de performance ou encore faire l'objet d'une attribution de titres ou d'un versement en espèces, dans le cadre de plans de rémunérations variables pluriannuelles.

De tels plans ne sont pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs et peuvent bénéficier à tout ou partie des salariés de l'entreprise.

Ils doivent être simples et compréhensibles aussi bien pour les intéressés eux-mêmes que pour les actionnaires.

Le conseil peut prévoir lors de leur attribution une stipulation l'autorisant à statuer sur le maintien ou non des plans de rémunérations de long terme non encore acquis, des options non encore levées ou des actions non encore acquises au moment du départ du bénéficiaire.

Ces plans, dont l'attribution doit être proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, doivent prévoir des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Ces conditions peuvent être des conditions de performance internes à l'entreprise ou relatives, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence... S'il est retenu, le cours de bourse peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices). Lorsque cela est possible et pertinent, ces conditions de performance internes et relatives sont combinées.

Seules des circonstances exceptionnelles (modification substantielle du périmètre, évolution imprévue du contexte concurrentiel, perte de la pertinence d'un indice de référence ou d'un groupe de comparaison...) justifient que les conditions de performance puissent être modifiées au cours de la période considérée. Dans ce cas, ces modifications sont rendues publiques après la réunion du conseil les ayant arrêtées. La modification des conditions de performance doit maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.

En cas de départ du dirigeant, il convient de se référer au § 26.5.1.

• Dispositions spécifiques aux options d'actions et actions de performance

L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache.

Le conseil doit veiller à procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et de préférence chaque année.

Des périodes précédant la publication des comptes annuels et intermédiaires doivent être fixées, pendant lesquelles l'exercice des options d'actions n'est pas possible. Il appartient au conseil d'administration ou de surveillance de fixer ces périodes et, le cas échéant, de déterminer la procédure que doivent suivre les bénéficiaires avant d'exercer des options d'actions, pour s'assurer qu'ils ne disposent pas d'informations susceptibles d'empêcher cet exercice.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, il convient :

- de veiller à ce que les options d'actions et les actions de performance valorisées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés représentent un pourcentage proportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions qui leur sont attribuées. Les conseils doivent fixer le pourcentage de rémunération que ne doivent pas dépasser ces attributions ;*
- d'éviter qu'ils bénéficient d'une trop forte concentration de l'attribution. Il appartiendra aux conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants...), de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux ;*
- d'être cohérent avec les pratiques antérieures de l'entreprise pour la valorisation des options et des actions de performance attribuées.*

Aucune décote ne doit être appliquée lors de l'attribution des options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux.

Les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Recommandations :

L'AMF recommande que la présence du bénéficiaire au moment de l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions ou de l'attribution définitive des actions attribuées gratuitement ne soit pas considérée comme un critère de performance exigeant¹⁰⁵.

L'AMF recommande, par ailleurs, que :

- ✓ **les sociétés précisent qu'à leur connaissance aucun instrument de couverture n'est mis en place tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration¹⁰⁶;**
- ✓ **les obligations de conservation des titres issues des levées d'options de souscription ou d'achat d'actions ou des attributions gratuites d'actions, prévues par les articles L. 225-185, L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du code de commerce, (i) soient présentées et (ii) soient suffisamment contraignantes pour permettre une réelle prise en compte des performances de la société à long terme¹⁰⁷;**
- ✓ **lorsque le conseil d'administration ou de surveillance décide, dans le cadre du départ d'un dirigeant, de dispenser ce dernier d'une condition de présence prévue dans un plan d'attribution gratuite d'actions ou un plan d'options de souscription ou d'achat d'actions, de rappeler précisément le nombre d'options ou d'actions dont sont bénéficiaires les dirigeants au titre de ces plans et d'évaluer le montant de l'avantage ainsi consenti¹⁰⁸;**
- ✓ **les sociétés donnent des informations sur l'application des critères ayant conduit au versement, au cours de l'exercice, d'une partie de la rémunération pluriannuelle¹⁰⁹.**

L'AMF recommande que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le document d'enregistrement universel intègrent, en sus de la politique de rémunération, une vision globale de sa mise en œuvre sur plusieurs années. Pour les options, actions de performance et les rémunérations variables long terme, cela peut être fait par un renvoi aux tableaux 8, 9 ou 10 du code AFEP-MEDEF. Ces tableaux, qui décrivent l'historique des attributions, devraient rappeler les conditions de performance antérieurement fixées¹¹⁰.

105 Recommandation extraite du rapport AMF 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

106 Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

107 Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

108 Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

109 Recommandation extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

110 Recommandation extraite du rapport AMF 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Bonnes pratiques :

En cas de modification des plans long terme / des critères de performance liés à la rémunération variable de long terme, l'AMF considère que constituent de bonnes pratiques le fait de :

- ✓ justifier de l'impossibilité d'utiliser des critères de performance prévus par la politique de rémunération et chiffrer l'impact de la modification ;
- ✓ évaluer le caractère exigeant des critères de performance tels qu'ajustés ;
- ✓ rendre publiques les modifications après la réunion du conseil d'administration les ayant arrêtées et les mentionner dans le tableau de synthèse des recommandations non suivies du code AFEP-MEDEF. En effet, le caractère préétabli des critères de performance, prévu par l'article 26.3.2 de ce code, est remis en cause par l'effet des modifications décidées par le conseil ;
- ✓ évaluer et donner une information sur l'impact de la modification sur la valorisation des actions de performance. Il est important que le conseil d'administration connaisse l'impact de la modification sur la valorisation des titres. Dans l'hypothèse d'une modification des caractéristiques des BSA managers, l'AMF demande, dans sa position-recommandation DOC-2020-06¹¹¹, que dans le cas où un rapport d'expert aurait été établi initialement, il soit procédé à une nouvelle expertise sur les conséquences de cette modification et, notamment, sur le montant de l'avantage en résultant pour les porteurs. En outre, il est important que la société communique au marché l'impact des modifications ou les précautions prises par le conseil. Enfin, une bonne pratique constatée constitue par exemple à s'assurer que la valorisation des plans modifiés restait inférieure à celle à la valorisation à la date d'attribution ;
- ✓ maintenir le caractère aléatoire des conditions de performance. L'article 26.3.3 du code AFEP-MEDEF rappelle que : « *L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache* ». Ainsi, la modification des plans d'actions de performance ne devrait pas être constatés en fin d'année¹¹².

26.3.4 Rémunérations exceptionnelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Article 26.3.4 du code AFEP-MEDEF :

*Seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent).
Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'évènement ayant conduit à son versement doit être explicitée.*

111 [Guide d'élaboration des prospectus et de l'information à fournir en cas d'offre au public ou d'admission de titres financiers](#)

112 Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de distinguer précisément les raisons de l'octroi de la rémunération fixe ou variable et celles de l'octroi d'une rémunération exceptionnelle¹¹³.

26.4 Prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Article 26.4 du code AFEP-MEDEF :

Une indemnité de prise de fonctions ne peut être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social exécutif venant d'une société extérieure au groupe.

Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Il doit être explicité et son montant doit être rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

Piste de réflexion :

Le code AFEP-MEDEF pourrait préciser si l'indemnité de prise de fonctions sous forme d'actions gratuites doit prévoir des conditions de performance¹¹⁴.

113 Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

114 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

26.5 Départ des dirigeants mandataires sociaux

Article 26.5 du code AFEP-MEDEF :

26.5.1 Dispositions générales

Il n'est pas acceptable que des dirigeants dont l'entreprise est en situation d'échec ou qui sont eux-mêmes en situation d'échec la quittent avec des indemnités.

La loi donne un rôle majeur aux actionnaires en soumettant ces indemnités prédéfinies, versées à la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social, à leur approbation. Elle impose une transparence totale et soumet les indemnités de départ à des conditions de performance.

Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. Elles doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ.

Le versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social doit être exclu s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe, ou encore s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

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

Lorsqu'une clause de non-concurrence est en outre stipulée, le conseil se prononce sur l'application ou non de la clause au moment du départ du dirigeant. En tout état de cause, le cumul des deux indemnités ne peut excéder ce plafond (v. supra).

Ce plafond de deux ans couvre également, le cas échéant, les indemnités liées à la rupture du contrat de travail.

Toute augmentation artificielle de la rémunération dans la période préalable au départ est à proscrire. Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer des options d'actions ou des actions de performance au moment de son départ.

En cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des mécanismes de rémunération de long terme, le maintien en tout ou partie du bénéfice de la rémunération de long terme ou de son versement relève de l'appréciation du conseil et est motivé.

26.5.2 Règles d'information

En complément des règles légales, lorsqu'un dirigeant mandataire social quitte la société, les conditions financières de son départ sont détaillées de manière exhaustive. Les informations à publier comprennent :

- *la rémunération fixe qui lui est versée pour l'exercice en cours ;*
- *la façon dont sera calculée la rémunération variable annuelle due pour l'exercice en cours ;*
- *le cas échéant, les rémunérations exceptionnelles ;*
- *ce qu'il advient :*
 - *des plans de rémunérations variables pluriannuelles ou différées en cours ;*
 - *des options d'actions non encore levées et des actions de performance non encore acquises ;*
- *le versement d'une éventuelle indemnité de départ ou de non concurrence ;*
- *le bénéfice d'une éventuelle retraite supplémentaire.*

Recommandations :

L'AMF recommande que le conseil procède à un examen régulier des éléments de rémunération susceptibles d'être dus à l'occasion ou postérieurement au départ et qu'il s'interroge sur la possibilité et l'opportunité d'une mise en conformité avec de nouvelles dispositions du code¹¹⁵.

Dans le cadre de la démarche « appliquer ou expliquer », présentée dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance devrait en outre systématiquement expliquer tous les écarts par rapport au code dans sa version en vigueur, en précisant le cas échéant pourquoi la société n'a pas choisi de mettre en conformité un engagement conclu avant l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions du code¹¹⁶.

S'il est compréhensible que le départ du dirigeant mandataire social en cas de départ en retraite n'entraîne pas la perte systématique de la totalité de la rémunération variable pluriannuelle, l'AMF recommande la mise en place d'un mécanisme d'acquisition *pro rata temporis*. En revanche, en cas de révocation, de non-renouvellement du mandat ou de démission (sauf si le non renouvellement ou la démission sont motivés par le départ en retraite ou l'invalidité), elle recommande d'exclure tout versement de la rémunération variable pluriannuelle, sauf justification particulière¹¹⁷.

L'AMF recommande que les informations à publier au moment du départ du dirigeant soient rendues publiques *via* un communiqué de presse diffusé de façon effective et intégrale au sens de l'article 221-3 du règlement général de l'AMF et détaillant de façon exhaustive les conditions financières de son départ, notamment chacun des éléments suivants :

- ✓ la rémunération fixe qui lui est versée pour l'exercice en cours ;
- ✓ la façon dont sera calculée la rémunération variable annuelle qui lui est due pour l'exercice en cours ;
- ✓ les éventuelles rémunérations exceptionnelles ;
- ✓ ce qu'il advient des plans de rémunération pluriannuelle ou différée en cours et non clos dont il est bénéficiaire, en rappelant les caractéristiques initiales du plan (levée d'une éventuelle condition de départ, mode d'appréciation des conditions de performance, montant concerné, etc.) et en indiquant la valorisation de cette rémunération à la date de départ ;
- ✓ ce qu'il advient des options de souscription d'action et actions attribuées gratuitement dont il est bénéficiaire (mais non définitivement acquises), en rappelant les caractéristiques initiales des plans (levée d'une éventuelle condition de départ, appréciation des conditions de performance, nombre de titres concernés, etc.) et en indiquant la valorisation de cette rémunération à la date de départ ;
- ✓ le versement d'une éventuelle indemnité de départ ou de non-concurrence ;
- ✓ le bénéfice d'une éventuelle retraite supplémentaire, en indiquant notamment le montant de la rente annuelle qui lui sera versée et le montant provisionné à cet effet par l'émetteur¹¹⁸.

L'AMF recommande également que ces informations incluent la valorisation des éléments attribués au dirigeant mais non encore versés¹¹⁹.

L'AMF recommande que les sociétés précisent dans le communiqué diffusé à l'occasion du départ tous les éléments permettant d'apprécier la conformité au code AFEP-MEDEF des sommes dues et versées à l'occasion du départ au dirigeant, en apportant le cas échéant les explications appropriées. Par anticipation, les sociétés

115 Recommandation extraite du rapport AMF 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

116 Recommandation extraite du rapport AMF 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

117 Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

118 Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

119 Recommandation extraite des rapports AMF 2017 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

devraient présenter dans leur document d'enregistrement universel et leur politique de rémunération les indemnités et avantages potentiellement dus selon les différentes hypothèses de départ (départ volontaire, révocation, départ contraint et départ en retraite)¹²⁰.

Piste de réflexion :

Dans un contexte dans lequel la sortie progressive d'un dirigeant permet d'assurer une transition managériale, l'AMF invite l'AFEP et le MEDEF et/ou le HCGE à clarifier les notions de « *départ contraint* » et de changement « *de fonctions à l'intérieur d'un groupe* » prévues par l'article 26.5.1 du code AFEP-MEDEF, en précisant les situations dans lesquelles le versement d'une indemnité de départ pourrait être justifié alors que le dirigeant maintient une fonction non exécutive au sein du groupe¹²¹.

26.6 Régimes de retraites supplémentaires des dirigeants mandataires sociaux

Article 26.6 du code AFEP-MEDEF :

26.6.1 Principes généraux

Les régimes de retraite supplémentaires permettent de compléter les pensions versées par les régimes de base et complémentaires. L'attribution d'un régime de retraite supplémentaire à un dirigeant mandataire social, quelle qu'en soit la nature, doit obéir aux principes de détermination des rémunérations énoncés au § 26.1.2. Sauf lorsqu'elle a pour objet de compenser la perte de droits potentiels dont le bénéficiaire a déjà été soumis à des conditions de performance, l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire est soumise à de telles conditions.

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de préciser que la rémunération globale des dirigeants a été déterminée en prenant en compte, le cas échéant, l'avantage que représente le bénéfice d'un régime supplémentaire de retraite¹²².

→ ***Voir également, pour l'ensemble des sociétés cotées sur le marché réglementé, le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels (position – recommandation AMF - DOC-2021-02)***

120 Recommandation extraite du rapport AMF 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

121 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

122 Recommandation extraite des rapports AMF 2013, 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

27. L'INFORMATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACTIONNAIRES ET D'ACTIONNAIRES DE PERFORMANCE

27.1 Présentation des informations

Article 27 du code AFEP-MEDEF :

La loi comporte l'obligation pour les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé de faire figurer dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise ou, le cas échéant, dans une rubrique spécifique de leur rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, ainsi que le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçus durant l'exercice de la part des sociétés du groupe. Une information très complète est donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée

27.2 Centralisation des informations et explications sur les rémunérations

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de veiller à ce que les explications fournies pour justifier certains éléments de la rémunération allouée aux dirigeants mandataires sociaux au titre d'un exercice donné, quand bien même elles auraient déjà été communiquées aux investisseurs (dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ou le document d'enregistrement universel de l'exercice antérieur, des communiqués de presse ou une mise en ligne sur le site de l'émetteur), soient rappelées dans le document d'enregistrement universel ou le rapport financier annuel de l'exercice considéré, de façon à garantir l'exhaustivité et la clarté de l'information¹²³.

Bonnes pratiques :

Sur le site internet de la société, publier des informations complémentaires sur les rémunérations, en amont de l'assemblée générale. L'AMF relève que de nombreuses sociétés, probablement à la suite de demandes formulées par les investisseurs, ont procédé à une telle publication. Il reste cependant souvent difficile de trouver ces communiqués de presse sur le site internet des sociétés. Une bonne pratique est de préciser qu'il s'agit d'un complément au rapport sur le gouvernement d'entreprise, en le datant et en le rendant disponible au sein de la rubrique dédiée au rapport sur le gouvernement d'entreprise. Ces informations sont utiles car elles permettent de comprendre les méthodes d'évaluation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et de faire le lien avec la performance de la société¹²⁴.

123 Recommandation extraite du rapport AMF 2016 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

124 Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

27.3 Information, dans la politique de rémunération, sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dont la nomination est proposée

Recommandation :

L'AMF encourage les sociétés à communiquer, avant l'assemblée générale, l'ensemble des éléments d'information concernant la rémunération du ou des candidat(s) choisi(s) par le conseil d'administration pour être le(s) futur(s) dirigeant(s), notamment si sa/leur nomination en qualité d'administrateur(s) est proposée à cette assemblée générale. Les éléments de rémunération communiqués devraient être communiqués au sein de la brochure de convocation du conseil, faire partie intégrante de la politique de rémunération présentée au sein du rapport sur les rémunérations (ou bien être communiqués en tant que complément à cette politique de rémunération) et ainsi être soumis à l'approbation de l'assemblée générale plutôt que d'être présentés comme simple élément d'information quant à l'avis du comité en charge des rémunérations. Il apparaît en effet important qu'au moment où les actionnaires se réunissent pour voter notamment sur la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice en cours, ils aient connaissance du « package » de rémunération du candidat retenu par le conseil. Pour parer l'éventualité d'un changement inattendu quant à l'identité du dirigeant nommé, rien n'empêche que les éléments de politique de rémunération nominatifs, prévus pour le(s) nouveau(x) dirigeant(s) exécutif(s) qui seront nommés au cours de l'exercice, soient conditionnés à leur nomination effective¹²⁵.

27.4 Information sur la mise en œuvre de clauses d'ajustement de la politique de rémunération

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés dont le conseil d'administration aurait décidé, en application de clauses d'ajustement prévues au sein de la politique de rémunération, de procéder à des ajustements dans l'application de la politique de rémunération affectant le calcul ou le paiement de certains éléments de rémunération, de communiquer une information claire et précise sur cette mise en œuvre, en particulier en expliquant en quoi les circonstances prévues par la clause d'ajustement étaient avérées, comment les modalités procédurales ont été respectées, à quels éléments de la politique de rémunération il a été dérogé et dans quelles proportions. Enfin, dès lors que les sociétés publient ainsi des informations complémentaires en amont de l'assemblée générale, l'AMF recommande que ces informations soient présentées comme des compléments au rapport sur le gouvernement d'entreprise, numérotés et présentés non seulement au sein de la rubrique du site internet relative à « information à l'assemblée générale » mais également au sein de la rubrique dédiée au rapport sur le gouvernement d'entreprise¹²⁶.

125 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

126 Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

27.5 Information sur l’appréciation de la performance

Bonnes pratiques :

Au sein du rapport sur les rémunérations :

- ✓ insertion de graphes montrant la corrélation entre le taux d’atteinte de l’objectif et la rémunération due. Si cette progression est souvent linéaire, la fraction de la rémunération cible concernée évolue alors proportionnellement dans la limite du plafond mentionné ;
- ✓ précisions sur le niveau d’atteinte des critères quantitatifs non-financiers et sur le niveau d’atteinte des critères qualitatifs (a minima en *ex post*) ;
- ✓ précisions sur le niveau d’atteinte des objectifs personnels en indiquant leur caractère collectif ou individuel ;
- ✓ précisions sur les modalités de calcul du taux de réalisation global ;
- ✓ rappel de l’historique de la réalisation des conditions de performance sur les trois derniers exercices permettant d’évaluer le caractère exigeant des critères ;
- ✓ précisions selon lesquelles l’appréciation s’effectue sans compensation entre critères¹²⁷.

Afin d’améliorer la présentation de l’appréciation des conditions de performance, l’AMF invite les émetteurs à utiliser un nouveau tableau-type, qui s’inspire des meilleures pratiques observées au sein de l’échantillon. Ce tableau a vocation à s’appliquer aux rémunérations variables annuelles ainsi qu’aux nombreuses rémunérations soumises au respect des conditions de performance. Il s’agit notamment des rémunérations de long terme, de la part acquise de la retraite, des indemnités de départ ainsi que de certaines rémunérations exceptionnelles. Il peut également être utilisé, en ne prenant que les quatre premières colonnes pour présenter la politique de rémunération¹²⁸:

Poids relatif de chaque indicateur de performance (quantitatif et qualitatif) (1)	Minimum	Objectif cible	Maximum (2)	Niveau de réalisation (3)	Montant en numéraire ou nombre de titres correspondant au niveau de réalisation (3)	Appréciation
Indicateur 1						
Indicateur 2						
Indicateur 3 [...]						
Taux de réalisation global des objectifs N						

(1) Pour les critères qualitatifs, certaines de ces colonnes peuvent être inapplicables.

(2) Ou indiquer la variation possible de la pondération du critère.

(3) À remplir lorsque la condition de performance a été constatée.

➔ Voir également, pour l’ensemble des sociétés cotées sur le marché réglementé, le [Guide d’élaboration des documents d’enregistrement universels \(position – recommandation AMF - DOC-2021-02\)](#)

127 Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d’entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

128 Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d’entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF à modifier le tableau 2 récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif afin d'y inclure le versement des rémunérations variables pluriannuelles en numéraire¹²⁹.

27.6 Le ratio d'équité ou multiple de rémunération

Article 27.2 du code AFEP-MEDEF :

Information annuelle

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise comporte un chapitre, établi avec le concours du comité des rémunérations, consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux.

[...]

Ce chapitre prévoit également :

- des informations sur les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la société¹³⁰. Les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global en France, prennent en compte un périmètre plus représentatif¹³¹ par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L.233-16 II du code de commerce.

Recommandations :

L'AMF rappelle que les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé doivent présenter les ratios prévus par l'article L. 22-10-9, I. 6° du code de commerce au périmètre des « salariés de la société ». Elle les incite, en complément, à retenir un ratio d'équité sur la base d'un périmètre jugé représentatif par cette société. Ce périmètre devrait être précisément défini et la société devrait justifier en quoi il est représentatif¹³².

Afin de garantir la compréhensibilité des informations présentée, l'AMF recommande aux sociétés de préciser si la rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération totale due ou attribuée au titre de l'exercice ou versée ou attribuée au cours de l'exercice. Elle leur recommande également d'indiquer le montant des rémunérations qu'elles prennent en référence. Dans la mesure où la loi demande de prendre en compte, dans le calcul du ratio, la rémunération du dirigeant, si la rémunération prise en compte n'était pas la rémunération totale l'AMF recommande aux sociétés de préciser quels sont les éléments pris en

129 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

130 Le code AFEP-MEDEF rappelle que l'article L.22-10-9 du code de commerce vise les salariés de la société qui établit le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Aux termes de l'article L. 22-10-9, I. 6° du code de commerce :

« Les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé présentent, de manière claire et compréhensible, au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225-37, s'il y a lieu, pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice écoulé, les informations suivantes :

[...] Pour le président du conseil d'administration, le directeur général et chaque directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux. »

131 Selon le code AFEP-MEDEF, 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre significatif.

132 Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

compte et de justifier pourquoi les autres éléments de rémunération ne le sont pas en en rappelant les montants¹³³.

Si une société fait le choix de ne pas prendre en compte tout ou partie de ces éléments, l'AMF recommande qu'elle justifie ce choix et explique quels éléments de rémunérations n'ont pas été pris en compte en en rappelant les montants. Enfin, les rémunérations long terme étant particulièrement importantes, les sociétés devraient présenter dans le détail la méthodologie retenue et son application concrète¹³⁴.

L'AMF recommande de présenter le multiple de rémunération par fonction, puis par personne, et de commenter les évolutions de la gouvernance, en mentionnant les dates de création, suppression, occupation des fonctions ainsi que les noms des personnes ayant occupé ou occupant ces fonctions¹³⁵.

Afin de permettre la compréhension de l'évolution au cours des années du multiple de rémunération, l'AMF recommande aux sociétés de présenter les évolutions de périmètre¹³⁶.

L'AMF recommande que les sociétés présentent, pour l'évolution annuelle des performances de la société, les indicateurs de performance qu'elles utilisent habituellement dans leur communiqué de résultats¹³⁷.

→ Voir également, pour l'ensemble des sociétés cotées sur le marché réglementé, le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels ([position – recommandation AMF - DOC-2021-02](#))

28. LA MISE EN ŒUVRE DES PRÉCONISATIONS

Article 28 du code AFEP-MEDEF :

28.1 La mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés

Les sociétés cotées qui se réfèrent au présent code de gouvernement d'entreprise font état de manière précise, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, de l'application des présentes recommandations et fournissent une explication lorsqu'elles écartent, le cas échéant, l'une d'entre elles.

L'explication à fournir lorsqu'une recommandation n'est pas appliquée doit être compréhensible, pertinente et circonstanciée. Elle doit être étayée et adaptée à la situation particulière de la société et indiquer, de manière convaincante, en quoi cette spécificité justifie la dérogation. Elle doit indiquer les mesures alternatives adoptées le cas échéant et décrire les actions qui permettent de maintenir la conformité avec l'objectif poursuivi par la disposition concernée du code.

Lorsqu'une société entend mettre en œuvre à l'avenir une recommandation qu'elle écarte provisoirement, elle mentionne quand cette situation temporaire prendra fin. Les sociétés indiquent dans une rubrique ou un tableau spécifique les recommandations qu'elles n'appliquent pas et les explications afférentes.

➡ Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.

133 Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

134 Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

135 Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

136 Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

137 Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

29. SUJETS NON ÉVOQUÉS PAR LE CODE AFEP-MEDEF

29.1 La présentation des informations sur le gouvernement d'entreprise

Recommandations :

Afin d'améliorer la lisibilité et la comparabilité des informations sur le gouvernement d'entreprise, l'AMF recommande de centraliser l'ensemble des informations correspondantes dans la partie du document d'enregistrement universel ou du rapport sur le gouvernement d'entreprise¹³⁸.

L'AMF recommande l'utilisation de tableaux récapitulatifs reprenant la mise en œuvre des recommandations du code relatives au gouvernement d'entreprise. Cette présentation peut être privilégiée à la rédaction littéraire dans un objectif de lisibilité et de synthèse de l'information. À titre d'exemple, l'AMF propose que des tableaux soient utilisés afin d'indiquer, pour chaque administrateur, sa nationalité, son sexe, sa situation d'indépendance, sa qualité d'administrateur représentant l'État, les salariés ou les actionnaires salariés si tel est le cas, sa nomination éventuelle dans un ou des comités, son taux de présence par réunion du conseil et des comités, les dates d'échéance de son mandat, etc¹³⁹.

L'AMF recommande que soient décrites les diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport sur le gouvernement d'entreprise et la fourniture de la liste des services, directions ou organes concernés. Pour davantage de clarté, il serait par ailleurs souhaitable que cette description soit présentée dans l'introduction du rapport¹⁴⁰.

L'AMF recommande également aux sociétés d'aller au-delà de la simple mention des diligences et les invite à fournir un résumé clair et détaillé de ce qu'elles recouvrent¹⁴¹.

L'AMF rappelle l'impératif de clarté dans la présentation du rapport sur le gouvernement d'entreprise¹⁴². Pour mémoire, ce rapport est incorporé, en tout ou partie¹⁴³, dans le document d'enregistrement universel. L'AMF recommande que, lorsque le contenu du rapport sur le gouvernement d'entreprise est présenté dans différents chapitres du document d'enregistrement universel, cela soit précisé dans le corps du rapport par des renvois. Pour les sociétés publiant un document d'enregistrement universel sous forme de rapport annuel, la table de concordance doit être complétée en ce sens¹⁴⁴.

138 Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

139 Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

140 Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

141 Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

142 Cf. notamment les articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9 du code de commerce.

143 L'article 222-9 du règlement général de l'AMF prévoit que « lorsque l'émetteur établit un document d'enregistrement universel conformément à l'article 9, paragraphe 12, du règlement (UE) n°2017/1129 du 14 juin 2017, ce document peut comprendre les rapports et informations mentionnés au premier alinéa ».

144 Recommandation extraite des rapports AMF 2015 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

29.2 Les censeurs

Recommandations :

L'AMF recommande aux sociétés qui ont nommé un ou plusieurs censeur(s) de décrire précisément leurs modes de désignation, missions et prérogatives, par exemple dans les développements consacrés à l'activité et à l'évaluation du conseil¹⁴⁵.

L'AMF recommande également aux sociétés qui recourent à un ou plusieurs censeurs ou envisagent d'y recourir de s'interroger sur la pertinence de cette pratique et si elles le font, de s'assurer :

- ✓ que ces censeurs connaissent la réglementation relative aux abus de marché, et plus spécifiquement les règles d'abstention de communication d'une information privilégiée ; et
- ✓ que des mesures de gestion des conflits d'intérêts sont mises en place pour éviter que des censeurs n'assistent aux débats alors qu'ils sont en situation de conflits d'intérêts, y compris potentiels¹⁴⁶.

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF à engager une réflexion sur l'opportunité d'appliquer aux censeurs certaines des règles auxquelles sont soumis les administrateurs, en particulier celles relatives à l'indépendance, à la déclaration d'intérêts et au cumul des mandats¹⁴⁷.

29.3 La rémunération des dirigeants par un actionnaire

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP, le MEDEF et le HCGE à étudier les pratiques internationales sur le sujet de la rémunération des dirigeants par un actionnaire en cas de cession de titres par ce dernier et à réfléchir aux mesures à prendre dans de telles situations, afin que le conseil d'administration et l'ensemble des actionnaires en aient connaissance, et que les conflits d'intérêts éventuellement générés soient gérés de manière adéquate .

L'AMF invite le HCGE ou l'AFEP et le MEDEF à préciser si le lien familial proche avec un ou plusieurs autres mandataires sociaux (ou candidats) est susceptible de constituer, en particulier dans le cadre de la proposition de nomination de ces derniers, une « *situation de conflit d'intérêts même potentiel* » au sens de la disposition de l'article 21 du code AFEP-MEDEF, devant conduire l'administrateur concerné à s'abstenir, à cette occasion, de participer aux travaux au sein du comité des nominations puis aux débats et votes au sein du conseil¹⁴⁸.

145 Recommandation extraite des rapports AMF 2012, 2017 et 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

146 Recommandation extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

147 Piste de réflexion extraite des rapports AMF 2012, 2019 et 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

148 Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

ANNEXE 1

Afin de renforcer la visibilité de ses messages les plus importants, l’AMF a décidé, depuis 2016, de faire évoluer la présentation de son rapport sur le gouvernement d’entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, en proposant des développements approfondis uniquement sur certains thèmes jugés d’actualité ou pour lesquels une marge de progression est encore souhaitable de la part des sociétés cotées.

Dans ses précédents rapports, l’AMF a étudié les thématiques suivantes :

Rapport 2022	La prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) par le conseil d’administration
Rapport 2021	Les interactions du conseil d’administration avec la direction générale et avec les actionnaires Les ajustements de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en période de crise sanitaire
Rapport 2020	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux (politique de rémunération, rémunérations attribuées et/ou versés, ratio d’équité, vote de l’assemblée générale)
Rapport 2019	Le dialogue actionnarial
Rapport 2018	Les mouvements de dirigeants (organisation de la gouvernance et détermination de la rémunération) Le vote sur les rémunérations
Rapport 2017	Le fonctionnement du conseil (structure de gouvernance, rôle du président du conseil, représentation des femmes au sein du conseil, administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés, administrateurs indépendants, gestion des situations de conflits d’intérêts, administrateur référent, évaluation des travaux du conseil et des comités, cumul des mandats, description des objectifs de diversité, sessions exécutives, plan de succession, censeurs). La rémunération des dirigeants (répartition des éléments de rémunération, maintien du contrat de travail, présentation des critères de performance, méthode d’appréciation de la performance, rémunération exceptionnelle, indemnités de prise de fonction, indemnités de départ, régime de retraite, consultation des actionnaires, transparence)
Rapport 2016	Le fonctionnement du conseil (présentation des informations relatives au gouvernement d’entreprise, représentation des femmes au sein du conseil, administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés, administrateurs indépendants, gestion des situations de conflits d’intérêts, administrateur référent, évaluation des travaux du conseil et des comités, cumul des mandats, censeurs) La rémunération des dirigeants (maintien du contrat de travail, éléments de rémunération, détermination des règles au début de l’exercice, appréciation de la performance, rémunération exceptionnelle, consultation des actionnaires, présentation des informations)

INDEX ALPHABÉTIQUE

A

Abstention de communication	51
Accord de non-concurrence	32
Actionnaire	51
Actions attribuées gratuitement.....	39
Actions de performance	39
Administrateur - Durée de présence	21
Administrateur - Indépendance.....	12, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 50
Administrateur Référent.....	9, 10
Administrateurs - Compétences	23, 27
Administrateurs – Durée du mandat	21
Administrateurs - Nominations.....	27
Administrateurs - Rémunérations.....	30
Administrateurs - Taux de présence	4, 50
Appliquer ou expliquer (Comply or explain)	17, 30, 31, 43, 49
Approbation préalable du conseil d’administration	7
Assemblée générale.....	45

B

Bilan.....	4, 6
Biographie.....	12
Bonnes pratiques.....	1, 6, 10, 20, 23, 27, 33, 34, 37, 40, 45, 46

C

Censeur.....	51
Cession de titres	51
Comité d’audit	23, 24, 25
Comité d’audit - Compétences	25
Comité des nominations.....	26
Comité des rémunérations	23, 27, 28
Comité RSE.....	10, 23
Comités - Bilan.....	22
Comités - Collaboration	23
Comités - Composition	22
Comités - Fonctionnement	22
Comités - Missions.....	22
Comités - Taux de présence.....	12
Commissaires aux comptes	34
Communiqué de presse	43, 44, 45
Condition de présence.....	39
Conditions de performance	39
Conflits d’intérêts	9, 10, 15, 29, 51
Conseil - Composition	12, 13
Conseil - Diversité	12, 13
Conseil - Évaluation	18, 51
Conseil - Féminisation.....	13
Conseil – Missions et travaux	4, 12, 13, 18, 19

Recommandation AMF - DOC-2012-02 – Gouvernement d’entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code AFEP-MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l’AMF

Contrat de travail - Cessation	30
Contrat de travail - Maintien	30
Critères de performance.....	33, 39
Critères de performance - Caractère exigeant.....	37
Critères de performance - Caractère préétabli.....	37
Critères de performance - Critères qualitatifs - Niveau d’atteinte	46
Critères de performance - Critères quantitatifs non-financiers - Niveau d’atteinte	46
Cumul des fonctions / Unicité des fonctions de président-directeur général	5, 10

D

Déclaration d’intérêts	51
Déclaration de performance extra-financière (DPEF).....	23, 34
Délai de carence	16
Dialogue actionnarial	9, 10
Dirigeants mandataires sociaux - Démission	43
Dirigeants mandataires sociaux - Départ	39, 42, 43, 44
Dirigeants mandataires sociaux – Non renouvellement du mandat.....	43
Dirigeants mandataires sociaux - Retraite	43
Dissociation des fonctions / Séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général	5
Document d’enregistrement universel.....	29, 39, 50

G

Guide d’élaboration des documents d’enregistrement universels - DOC-2021-02	1, 33, 44, 47, 49
---	-------------------

I

Information extra-financière	25
Informations complémentaires sur les rémunérations	45
Instrument de couverture	39

L

Levée d’options.....	39
----------------------	----

M

Mandats - Cumul / Nombre	28, 51
Missions	6
Missions - Modalités d’exercice des missions respectives du directeur général et du président du conseil d’administration	8
Mode de gouvernance - Choix	5
Mode de gouvernance - Dissociation	6
Mode de gouvernance - Évolution.....	5
Mode de gouvernance - Explications.....	5

N

Nombre d’actions détenues	12
---------------------------------	----

O

Objectifs de performance	33
Objectifs personnels de performance - Niveau d’atteinte	47
Obligation de conservation	39
Options de souscription ou d’achats d’actions	39
Organismes Tiers Indépendants (OTI).....	34

P

Panel de sociétés comparables.....	35
Période de conservation des actions	39
Pistes de réflexion.....	6, 7, 10, 16, 19, 23, 27, 31, 41, 44, 47, 51
Plan de succession	26
Plan long terme	40
Politique de rémunération.....	33, 35, 36, 39, 40, 44, 46, 47
Pouvoirs - Limitations	7
Pouvoirs - Mesures d’équilibre	8
Président du conseil.....	15
Président du conseil - Indépendance.....	9, 15
Prorata temporis.....	43

R

Rapport sur le gouvernement d’entreprise	26, 29, 39, 45, 50
Ratio d’équité / Multiple de rémunération	48, 49
Recommandations AMF. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 18, 19, 21, 22, 25, 26, 28, 29, 30, 35, 36, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 51	
Règlement intérieur.....	4, 29
Relations d’affaires	15
Rémunération cible	46
Rémunération due.....	46
Rémunération exceptionnelle - Octroi	35, 40
Rémunération fixe	34
Rémunération fixe - Augmentations.....	35
Rémunération fixe - Octroi	35, 40
Rémunération pluriannuelle.....	39, 43
Rémunération variable	35
Rémunération variable - Critères de performance	36, 40
Rémunération variable - Octroi	35
Rémunération variable - Plafond.....	36
Résolution climatique	10
Risques extra-financiers.....	23
RSE	20, 26
RSE – Compétence des administrateurs	20
RSE – Formation des administrateurs.....	20
RSE - Référent	10

S

Salariés.....	12, 50
Salariés actionnaires	12
Sessions exécutives (Executive sessions)	19
Succession.....	6
Surperformance.....	33

Recommandation AMF - DOC-2012-02 – Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code AFEP-MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF

T

Table de concordance.....	50
Tableau de synthèse	15
Tableaux du code AFEP-MEDEF	12, 39, 47, 50
Taux de réalisation / Taux d'atteinte	47

U

Unicité des fonctions / Cumul des fonctions de président-directeur général	5
--	---

V

Valorisation des actions de performance	40
Valorisation des éléments attribués	43

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

1. LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	3
2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLÉGIALE	4
3. LA DIVERSITÉ DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE	5
3.1 Le choix entre dissociation et unicité (ou cumul) des fonctions de président et de directeur général	5
3.2 Le statut et le rôle du président (non exécutif) du conseil d'administration	6
3.3 Les limites de pouvoirs du directeur général et des directeurs généraux délégués	7
3.4 La répartition entre les missions du président du conseil et du directeur général	8
3.5 La présentation des mesures d'équilibre des pouvoirs	8
4. LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES MARCHÉS	9
5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	10
6. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES	11
7. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	12
8. POLITIQUE DE MIXITÉ FEMMES/HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES	13
9. LA REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIÉS ET DES SALARIÉS	14
10. LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS	15
11. L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	18
12. LES SÉANCES DU CONSEIL ET LES RÉUNIONS DES COMITÉS	20
13. L'ACCÈS À L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS	20
14. LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS	21
15. LA DURÉE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS	21
16. LES COMITÉS DU CONSEIL : PRINCIPES GÉNÉRAUX	23
17. LE COMITÉ D'AUDIT	25
18. LE COMITÉ EN CHARGE DES NOMINATIONS	27
19. LE COMITÉ EN CHARGE DES RÉMUNÉRATIONS	28
20. LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS	29
21. LA DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS	30
22. LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS	31
23. LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL	31
24. L'OBLIGATION DE DÉTENTION D'ACTIONNARIÉS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	32
25. LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL	32
26. LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	33
26.1 Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et rôle du conseil d'administration	33
26.2 Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs	35
26.3 Éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	35
26.3.1 Rémunération fixe	35
26.3.2 Rémunération variable annuelle	36

Recommandation AMF - DOC-2012-02 – Gouvernement d’entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code AFEP-MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l’AMF

26.3.3	Rémunérations de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs _____	39
26.3.4	Rémunérations exceptionnelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs _____	41
26.4	Prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs _____	42
26.5	Départ des dirigeants mandataires sociaux _____	43
26.6	Régimes de retraites supplémentaires des dirigeants mandataires sociaux _____	45
27.	L’INFORMATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D’ATTRIBUTION D’OPTIONS D’ACTIONS ET D’ACTIONS DE PERFORMANCE _____	46
27.1	Présentation des informations _____	46
27.2	Centralisation des informations et explications sur les rémunérations _____	46
27.3	Information, dans la politique de rémunération, sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dont la nomination est proposée _____	47
27.4	Information sur la mise en œuvre de clauses d’ajustement de la politique de rémunération _____	47
27.5	Information sur l’appréciation de la performance _____	48
27.6	Le ratio d’équité ou multiple de rémunération _____	49
28.	LA MISE EN ŒUVRE DES PRÉCONISATIONS _____	50
29.	SUJETS NON ÉVOQUÉS PAR LE CODE AFEP-MEDEF _____	51
29.1	La présentation des informations sur le gouvernement d’entreprise _____	51
29.2	Les censeurs _____	52
29.3	La rémunération des dirigeants par un actionnaire _____	52
ANNEXE 1	_____	53
INDEX ALPHABÉTIQUE	_____	54
PLAN DÉTAILLÉ	_____	58