

NOVEMBRE 2024

RAPPORT

DU HAUT COMITÉ
DE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE

HCGE
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

A low-angle photograph of modern skyscrapers against a blue sky. A vibrant, multi-colored light streak, resembling a rainbow or a prism effect, streaks across the scene from the top left towards the center. The word "SOMMAIRE" is overlaid in large, white, bold, sans-serif capital letters in the center of the image.

SOMMAIRE

Sommaire	2
-----------------------	----------

Préface	6
----------------------	----------

PARTIE 1

ACTIVITÉS 2024

DU HAUT COMITÉ DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	9
--	----------

1. Missions	10
--------------------------	-----------

2. Activités du Haut Comité	11
--	-----------

2.1. Mise à jour du Guide d'application.....	11
--	----

2.2. Réunions et contacts extérieurs.....	12
---	----

2.3. Saisines et auto-saisines.....	12
-------------------------------------	----

2.4. Dialogue européen « Chairs Group ».....	13
--	----

2.5. Rappel des recommandations du Code insuffisamment appliquées.....	13
---	----

3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité	14
--	-----------

3.1. La gouvernance durable et la responsabilité sociale et environnementale.....	14
--	----

3.2. La présence de critères RSE, dont climatiques, dans la rémunération variable des dirigeants.....	16
--	----

3.3. Les plans d'actions de performance.....	17
--	----

3.4. La cybersécurité.....	18
----------------------------	----

3.5. L'intelligence artificielle.....	18
---------------------------------------	----

3.6. Les relations entre les entreprises et les fournisseurs de données RSE.....	18
---	----

3.7. Les études menées par le Haut Comité.....	19
--	----

4. Thèmes de réflexion du Haut Comité pour l'année à venir	22
---	-----------

4.1. L'intelligence artificielle.....	22
---------------------------------------	----

4.2. La gouvernance, outil de prévention et de pilotage des crises.....	22
--	----

4.3. Les relations entre les entreprises et les agences de conseil de vote.....	22
--	----

4.4. L'articulation de la gouvernance et de la RSE.....	22
---	----

PARTIE 2

APPLICATION DU CODE

DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES **23**

Méthodologie **24**

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS RELATIVES
AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 25

1. Mode de direction **26**

1.1. Mode de direction adopté 26

1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration 27

**2. Missions et prérogatives confiées
à un administrateur référent** **27**

3. Conseil d'administration ou de surveillance **28**

3.1. Nombre d'administrateurs 28

3.2. Indépendance des administrateurs 29

3.3. Liens d'affaires significatifs 32

3.4. Informations sur les administrateurs 36

3.5. La proportion de représentants des salariés dans les conseils 36

3.6. Rémunération des membres du conseil 37

3.7. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs 37

3.8. Informations sur les séances du conseil 40

3.9. Évaluation du conseil 40

3.10. Réunion hors la présence des dirigeants mandataires
sociaux exécutifs 48

3.11. Règlement intérieur 49

4. Comités du conseil **50**

4.1. Comité d'audit 50

4.2. Comité des rémunérations 52

4.3. Comité des nominations 54

4.4. Comité RSE 63

5. Diversité	64
5.1. Proportion de femmes au sein des conseils	64
5.2. Les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités	64
5.3. La proportion de femmes au sein des comités exécutifs	68
6. Nombre de mandats	69
APPLICATION DES RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX RÉMUNÉRATIONS	70
7. Contrat de travail et mandat social	71
8. L'obligation de conservation d'actions	72
9. La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux	74
9.1. Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux	74
9.2. Options de souscription ou d'achat d'actions	81
9.3. Actions de performance	84
9.4. Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non-concurrence et rémunérations exceptionnelles	86
9.5. Retraites	88
10. Ratio sur les écarts de rémunérations	89
11. Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés	91
Annexes	93
Annexe 1 : Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 15 mars 2024	94
Annexe 2 : Liste des sociétés non incluses dans l'étude	95
Annexe 3 : Composition du Haut Comité	96



PRÉFACE

Depuis sa création en 2013, le Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise a joué un rôle clé dans l'amélioration continue de la gouvernance des sociétés cotées. Veillant à l'application rigoureuse du code Afep-Medef, il s'assure que les entreprises qui s'y réfèrent en respectent la lettre et l'esprit, et prêtent une attention particulière à la qualité des explications fournies sur le fondement de la règle « appliquer ou expliquer ». Il s'est ainsi imposé au fil des années comme une référence des meilleures pratiques en termes de gouvernance.

Ce onzième rapport rend compte d'une année riche en nouvelles avancées et confirmant le processus d'amélioration continue des pratiques des entreprises, tant sur le fond que sur la forme. Il couvre la période allant de septembre 2023 à septembre 2024.

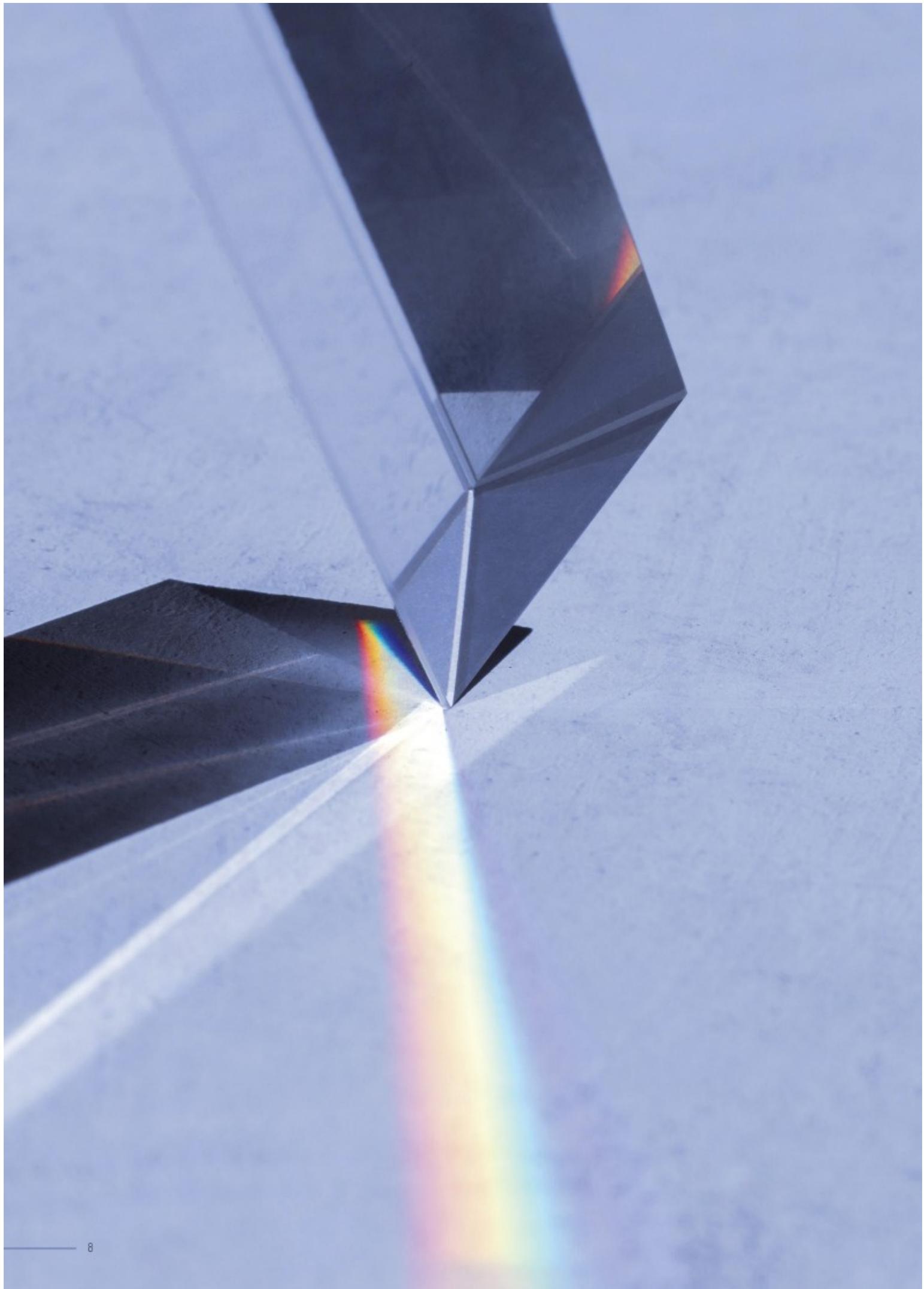
En matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), les progrès se poursuivent et se concrétisent. Les sociétés ont mis en œuvre les nouvelles recommandations du Code et ont renforcé les missions de leur conseil d'administration. De plus en plus d'entreprises présentent leur stratégie climatique à leurs actionnaires lors des assemblées générales. Enfin, la mixité au sein des instances dirigeantes continue de progresser et s'inscrit dans le cadre d'objectifs communiqués et suivis.

Le Haut Comité reste particulièrement attentif à l'évolution de cette dernière, ainsi qu'aux explications des sociétés qui s'écartent des recommandations du Code, notamment sur l'indépendance des administrateurs, les réunions du conseil hors la présence des dirigeants exécutifs, la présence d'un administrateur salarié au comité des rémunérations, ou encore les rémunérations des dirigeants et les plans de succession.

Dans un environnement général de plus en plus complexe, conjuguant enjeux géopolitiques et économiques, mutations sociétales, multiplicité des risques, imbrication accrue entre le monde économique et la société civile, les entreprises doivent être agiles, prêtes à saisir de nouvelles opportunités stratégiques et à faire face à d'éventuelles crises. Plus spécifiquement, les opportunités et les nouveaux risques opérationnels et de réputation liés à l'intelligence artificielle et à la cybersécurité, doivent être au cœur des préoccupations des conseils, dont la responsabilité ultime reste d'être les « gardiens du temple » de la création de valeur durable des entreprises. Dans cette optique, le Haut Comité appelle les sociétés à assurer une bonne information de leurs administrateurs sur ces sujets cruciaux et à renforcer leur formation dans ces domaines.

En 2025, le Haut Comité continuera à ancrer son action pour promouvoir une gouvernance durable et responsable, capitale en termes de compétitivité dans la durée.

Thierry de La Tour d'Artaise
Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise



PARTIE 1

ACTIVITÉS 2024

DU HAUT COMITÉ
DE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE

1. Missions

Selon l'article 28.2 du code Afep-Medef (ci-après « le Code »), le Haut Comité est « chargé du suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées qui s'y réfèrent et s'assure de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise qu'est le principe « appliquer ou expliquer¹ ».

La mission assignée par cet article au Haut Comité par le Code est double : assurer le suivi de son application et proposer à l'Afep et au Medef les évolutions qui lui paraîtraient nécessaires. La mission de suivi est apparue indispensable pour assurer la bonne mise en œuvre du principe « appliquer ou expliquer ». C'est là la particularité de la *soft law* que promeut le Haut Comité en application du code Afep-Medef. Il s'agit d'inciter les entreprises à adopter des pratiques vertueuses qui correspondent à leurs besoins et spécificités. Sous cet aspect, les bonnes pratiques doivent se généraliser au-delà des normes obligatoires qu'il revient à la loi dicter pour la protection des actionnaires et des autres parties prenantes. Pour autant, la diversité des situations des entreprises interdit de considérer qu'en matière de gouvernance « *one size fits all* ». Encore faut-il alors, si on ne respecte pas les préceptes du Code, que la qualité des explications justifie pleinement les choix auxquels les entreprises procèdent. Faute de cela, les comportements des entreprises ne pourraient être compris et acceptés par tous ceux qui sont concernés par leurs activités.

À ce titre, le Haut Comité procède aux interprétations et recommandations que nécessite l'application du Code. Il peut d'une part être saisi par les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés s'y référant, d'autre part s'autosaisir afin d'appeler l'attention des sociétés sur les points du Code qu'elles n'appliquent pas sans explication circonstanciée. Il le fait chaque fois qu'un écart de conformité est porté à son attention, soit en prenant contact directement avec les dirigeants, soit de façon plus formelle en adressant des demandes écrites et circonstanciées aux conseils. Plus systématiquement, à l'issue de la « saison » de publication des documents d'enregistrement universels et de tenue des assemblées générales, le Haut Comité examine ces documents et adresse des demandes d'explication aux sociétés.

¹ « 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 » § 28.1 du Code.

Par ailleurs, la publication de son rapport annuel est un élément essentiel contribuant à la réalisation des missions du Haut Comité. Les statistiques qu'il contient donnent une mesure de la progression par les grandes entreprises dans l'application des recommandations du Code.

De même, la pratique, qui demeure mesurée, du « *name and shame* » a un effet incitatif. Conformément à la politique maintenant établie du Haut Comité, elle s'applique aux sociétés qui, malgré ses invitations, ont persisté à s'écarter des recommandations significatives du Code. Outre celles qui n'ont pas répondu à une lettre d'auto-saisine du Haut Comité, il s'agit des sociétés qui, sur saisine ou auto-saisine du Haut Comité, n'ont ni suivi l'avis du Haut Comité écartant les justifications fournies par la société, ni signalé dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise l'avis reçu du Haut Comité et les raisons pour lesquelles elles auraient décidé de ne pas s'y conformer, ni pris l'engagement de rectifier cette situation. Selon la situation, le Haut Comité rend public ses avis sur son site ou dans son rapport annuel.

Enfin, les commentaires thématiques contribuent à la réflexion sur les évolutions du cadre normatif dans un environnement en constante mutation.

2. Activités du Haut Comité

2.1. Mise à jour du Guide d'application

Le Haut Comité a mis à jour le 13 mars 2024 le guide d'application du code Afep-Medef dont une version actualisée² est disponible sur le site Internet du Haut Comité.

La mise à jour du guide intègre les positions prises par le Haut Comité dans ses rapports 2022 et 2023 en matière de responsabilité sociale et environnementale et d'évaluation du conseil.

Le conseil d'administration et la responsabilité sociale et environnementale (§ 5)

Rappel du Code :

« 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. »

Le guide a été complété pour préciser que le code Afep-Medef n'impose pas de soumettre aux actionnaires une résolution climatique (« Say on Climate »). Il prévoit une présentation aux actionnaires de la stratégie climatique, ainsi que les principales actions engagées.

Les sociétés sont toutefois libres d'inscrire un point (sans vote) à l'ordre du jour de l'assemblée générale sur leur stratégie climatique, voire de soumettre une résolution climatique au vote consultatif de leurs actionnaires. La décision sur les modalités de la présentation aux actionnaires préconisée par le Code, doit revenir à chaque société en fonction de sa situation propre et des réponses qu'elle entend donner aux attentes des actionnaires au vu du dialogue entretenu avec ces derniers, notamment en amont de l'assemblée générale.

L'appréciation de la contribution effective des administrateurs aux travaux du conseil (§ 11.2) : tenue d'entretiens individuels

Rappel du Code :

« L'évaluation [du conseil] 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. »

Le guide d'application a été complété afin de recommander que l'appréciation de la contribution effective de chaque administrateur s'accompagne de la tenue d'entretiens individuels tous les trois ans au moins.

Le comité en charge de la RSE (§ 16)

Rappel du Code :

« [...] outre les missions dévolues par la loi au comité d'audit, il est recommandé que la rémunération, ainsi que 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. »

Le Code recommande que les sujets relatifs à la RSE fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration.

Le guide précise qu'il peut s'agir d'un comité dédié ou d'un comité également en charge d'autres missions que la RSE. Les sociétés doivent définir clairement les missions du/des comité(s) en charge de la RSE et préciser comment elles s'articulent avec celles des autres comités qui peuvent également préparer des sujets RSE.

² <https://hcge.fr/guide-dapplication-du-code-afep-medef-mise-a-jour-2/>

Les critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux (§26.1.1 dernier alinéa)

Rappel du Code :

« La rémunération de ces dirigeants (dirigeants mandataires sociaux) doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, 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. »

Le guide a été mis jour pour préciser que le Haut Comité attend que les critères RSE soient définis de manière précise, soient lisibles, pertinents et intègrent les enjeux sociaux et environnementaux propres à l'entreprise. Une simple référence à l'application de la politique RSE, le renvoi à un programme interne RSE ou à des enjeux généraux non définis ne sont pas suffisants.

Le Haut Comité considère comme de bonnes pratiques :

- le fait de privilégier la présence de critères RSE mesurables et vérifiables (qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs) ;
- la présentation par la direction générale au conseil de la méthodologie utilisée pour mesurer les critères RSE ;
- l'examen annuel par le conseil de la trajectoire fixée pour atteindre les objectifs RSE.

Pour des exemples de critères RSE, voir §3.2.

2.2. Réunions et contacts extérieurs

Le Haut Comité a tenu dix réunions entre septembre 2023 et septembre 2024, suivant un calendrier planifié. En outre, une réunion *ad hoc* a été organisée pour délibérer d'une saisine urgente par une entreprise. Le taux de participation des membres sur l'année a été de 82 %.

Le Haut Comité a assuré une vigilance active sur la situation de certaines sociétés et entretenu un dialogue constructif avec leurs dirigeants afin de veiller à la bonne application des recommandations du Code.

Tout en respectant les obligations de confidentialité auxquelles ils sont soumis, le Haut Comité et l'Autorité des Marchés Financiers ont échangé informellement sur des sujets d'intérêt commun, dans le contexte de leurs interventions respectives.

Le Haut Comité rencontre périodiquement des représentants des pouvoirs publics pour exposer ses missions, ainsi que les diligences accomplies, et par là même, défendre la place de la *soft law* en matière de gouvernance.

Il échange avec les autres acteurs de la place et participe aux réflexions de place. À ce titre, il a participé cette année au groupe de travail sur le Dialogue actionnarial, présidé par Michel Prada sous l'égide de Paris Europlace. À l'issue de ces travaux, le guide sur le Dialogue actionnarial a été publié en juin 2024.

Le Haut Comité a pu également échanger avec des investisseurs et agences de conseils en vote et comprendre leurs attentes en matière de gouvernance et transparence des rémunérations des dirigeants.

2.3. Saisines et auto-saisines

Le Haut Comité intervient à la fois à sa propre initiative par auto-saisine et en réponse à des consultations des entreprises.

Auto-saisines

Les interventions du Haut Comité à son initiative se rattachent d'abord à des événements ponctuels (principalement à l'occasion de départs de dirigeants ou de nominations au sein des conseils). Comme les années précédentes, plusieurs interventions ont eu lieu sur ces thématiques.

Le Haut Comité a procédé à des envois systématiques de courriers à l'issue de la revue des documents d'enregistrement universels 2023 et brochures de convocation aux Assemblées 2024 publiés par les sociétés pour signaler des déviations par rapport au Code n'ayant pas donné lieu à une explication circonstanciée et pertinente ou des insuffisances d'information. Cette année, 24 sociétés ont été destinataires d'un courrier (contre 21 en 2023, 17 en 2022, 31 en 2021).

Des contacts informels (entretiens téléphoniques, courriels) ont également eu lieu lorsque les carences observées s'apparentent davantage à des défauts d'information qu'à des déviations volontaires non expliquées ou incorrectement expliquées. Dans la majorité de ces cas, les sociétés concernées se sont engagées à communiquer plus complètement l'année suivante. Le Haut Comité veillera au respect des engagements pris par ces sociétés.

De manière générale, et malgré la grande hétérogénéité des documents d'enregistrement universels des sociétés du SBF 120, leur examen effectué chaque année permet d'observer une progression constante des pratiques de gouvernance et de transparence des informations.

On constate, pour l'exercice 2023, que la conformité aux recommandations du Code s'améliore sur des sujets majeurs, même si des progrès restent attendus sur certaines recommandations (§3.5).

Saisines par les entreprises

Le Haut Comité a eu l'occasion de délibérer à trois reprises sur des saisines qui lui ont été soumises au nom des conseils (par des présidents, des présidents de comité, des administrateurs référents ou des secrétaires généraux) afin d'obtenir des interprétations ou des recommandations dans un contexte donné.

Cette année, les délibérations ont notamment porté sur l'indépendance d'un membre du conseil ayant un mandat de plus de 12 ans et celle d'un membre ayant exercé un mandat dans une société consolidée. Sur ces deux sujets, le Haut Comité reste très vigilant sur les explications qui pourraient être données par les sociétés. Seules des situations exceptionnelles ou temporaires peuvent être considérées comme pertinentes au regard de l'application de la règle « appliquer ou expliquer ».

2.4. Dialogue européen « Chairs Group »

Le Haut Comité anime le dialogue européen avec les présidents des comités en charge de la rédaction ou du suivi des codes de gouvernement d'entreprise dans plusieurs pays européens (Allemagne, Belgique, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède). En 2024, ce dialogue a été élargi à l'Espagne qui a ainsi rejoint le « Chairs Group » (anciennement dénommé « Seven Chairs Group »). Ce forum informel permet d'échanger sur les évolutions de la gouvernance et de réfléchir aux moyens d'assurer un meilleur suivi des codes de gouvernance.

Une réunion s'est tenue en avril 2024. L'ordre du jour de la réunion a porté sur :

- les dernières évolutions des codes nationaux de gouvernance et, le cas échéant, des guides d'application des codes ;
- la gouvernance durable ;
- la cybersécurité ;
- les relations avec les agences de notation et les fournisseurs de données RSE.

S'agissant de l'organisation du « Chairs Group », les membres sont convenus d'instaurer une présidence tournante et d'accroître la périodicité des réunions afin de renforcer les échanges entre les organismes chargés du « monitoring » des codes dans les différents pays.

Le Haut Comité a échangé avec ses homologues sur l'élaboration des lignes directrices communes en matière de RSE. Face à la nécessité de préserver la compétitivité des entreprises européennes, plusieurs pays ont fait part de leurs réticences à imposer aux sociétés de nouvelles recommandations en matière de gouvernance d'entreprise, estimant que la mise en œuvre de la Directive CSRD représentait un défi considérable.

Les discussions à ce sujet pourront se poursuivre au sein du « Chairs Group » et à l'occasion de l'intensification des échanges entre homologues.

2.5. Rappel des recommandations du Code insuffisamment appliquées

Le Haut Comité relève que certaines recommandations du Code restent insuffisamment appliquées. Il s'agit de :

- la mention dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des critères - qualitatifs et / ou quantitatifs - ayant conduit le conseil à l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue entre un administrateur et la société ou son groupe (§10.5) ;
- l'échelonnement effectif des mandats des membres du conseil (§15.2) ;
- la présence d'un administrateur représentant les salariés au sein du comité en charge des rémunérations (§19.1) ;
- pour les options d'actions et les actions de performance, l'indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social (§27.2).

Le Haut Comité note néanmoins des progrès sensibles. Les interventions du Haut Comité et les courriers adressés aux sociétés concernées sont suivis d'effet et conduisent à une progression continue dans la mise en œuvre des recommandations, ce dont les statistiques de la 2^e partie du rapport rendent compte.

3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité

Les auto-saisines et saisines ont donné l'occasion au Haut Comité d'approfondir un certain nombre de thématiques liées à des difficultés d'interprétation ou d'application du code Afep-Medef.

En outre, le Haut Comité, indépendamment de toute saisine ou auto-saisine, a retenu plusieurs thèmes de réflexion. Les résultats de ces analyses sont relatés ci-après.

3.1. La gouvernance durable et la responsabilité sociale et environnementale

LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le conseil d'administration et la responsabilité sociale et environnementale (§5)

Le Code prévoit que :

- le conseil d'administration, sur proposition de la direction générale, détermine des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- la direction générale présente au conseil d'administration les modalités de mise en œuvre de cette stratégie avec un plan d'actions et les horizons de temps dans lesquels ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus ;
- 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 ;
- la stratégie climatique ainsi que les principales actions engagées à cet effet sont présentées à l'Assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans ou, plus tôt, en cas de modification significative de la stratégie.

Le Haut Comité constate que les sociétés du SBF 120 appliquent ces recommandations du Code.

La présentation de leur stratégie climatique par les sociétés du SBF 120 est désormais une pratique généralisée et récurrente. Le Haut Comité s'assure que l'ensemble des sociétés met en œuvre cette recommandation du Code au moins tous les trois ans.

Sur les 100 sociétés du panel faisant référence au code Afep-Medef, 74 sociétés ont présenté, lors de leur Assemblée générale 2024, leur stratégie climatique ou un point sur la

mise en œuvre de cette dernière³. Parmi celles-ci, 9 ont inscrit un point à l'ordre du jour de leur Assemblée et 5 ont consulté leurs actionnaires sur leur stratégie climatique (« *Say on climate* »).

Le Haut Comité a constaté une pratique suivant laquelle un administrateur ou un censeur est chargé spécifiquement des sujets RSE ou climat.

Le Haut Comité estime que la désignation de ces référents ou experts ne doit pas conduire à déresponsabiliser les autres administrateurs sur ces questions, le conseil ayant une responsabilité collégiale.

Le Haut Comité s'est prononcé dans son rapport 2023 (p. 16 et 17) sur la formation et les compétences attendues des administrateurs en matière de RSE.

Les comités du conseil (§ 16)

Le Code recommande que les sujets relatifs à la RSE fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration.

Le Haut Comité constate que les sociétés du SBF 120 ont des pratiques diverses en la matière.

Elles confient la préparation des sujets RSE, soit à :

- un comité RSE dédié ;
- un comité RSE combiné avec d'autres attributions ;
- plusieurs comités, chacun préparant des aspects spécifiques (ex : les critères RSE dans la rémunération des dirigeants relèvent du comité des rémunérations, la définition et le suivi des objectifs de mixité relèvent du comité des nominations, la revue des risques RSE relève du comité d'audit).

Pour le Haut Comité, il peut s'agir d'un comité dédié ou d'un ou plusieurs comité(s) en charge d'autres missions que la RSE. Les conseils sont les mieux placés pour apprécier la gouvernance la plus adaptée à leur société et décider de la répartition des compétences entre les comités sur ces questions.

Selon le Code, l'examen des comptes par le comité d'audit « doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale [...] » (§17.2).

En 2023, 90 % des sociétés du SBF 120 appliquent cette recommandation et 97,14 % des sociétés du CAC 40.

³ Pour mémoire, 85 sociétés de l'échantillon avaient d'ores et déjà présenté leur stratégie climatique à leur Assemblée en 2023.

Si une société fait le choix de ne pas appliquer cette recommandation et de confier la revue des risques RSE à un autre comité que le comité d'audit, le Haut Comité est d'avis que le comité désigné doit échanger avec le comité d'audit sur les risques identifiés et les dispositifs de gestion de ces risques.

Avec la transposition de la Directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) sur le reporting de durabilité des sociétés, les attributions légales⁴ du Comité d'audit ont été étendues au processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité.

Le cas échéant, le comité d'audit formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus.

Il convient de noter que la loi a prévu que les missions relatives aux informations de durabilité puissent être exercées par un comité spécialisé distinct du comité d'audit.

Compte tenu de la flexibilité offerte par la loi et le Code, les sociétés doivent définir clairement les missions confiées à un ou plusieurs comités en matière de RSE et préciser comment celles-ci s'articulent avec celles des autres comités.

À titre d'exemples, les comité(s) chargé(s) des sujets RSE peuvent se voir confier les attributions suivantes :

- l'examen de la stratégie et du plan d'actions RSE, en ce compris les engagements pris par la société en la matière, le suivi de leur mise en œuvre et toute proposition sur ce sujet ;
- la revue des engagements d'investissements et de souscription de la trajectoire fixée pour atteindre les objectifs RSE ;
- l'examen des opportunités et des risques extra-financiers, en particulier sur les questions environnementales, sociales et sociétales ;
- la revue du rapport de durabilité, incluant notamment les critères de performance extra-financiers ; le suivi de l'évaluation de la double matérialité qui doit être réalisée conformément aux exigences de la Directive CSRD ;
- la participation à la définition des objectifs extra-financiers de la rémunération variable annuelle et/ou à long terme des dirigeants mandataires sociaux en lien avec la stratégie RSE ; la revue et la participation à la détermination du taux d'atteinte de ces objectifs ;
- l'examen du code d'éthique, de l'organisation et des règles et procédures mises en place ; des manquements

éventuels au code d'éthique et des plans d'actions mis en œuvre à la suite de ceux-ci ;

- l'analyse de la manière dont les programmes proposés par la société (i) contribuent aux objectifs de réduction de son empreinte environnementale et à des actions en faveur du climat et à la biodiversité ; (ii) participent à une utilisation plus efficace et responsable des ressources naturelles et (iii) facilitent l'économie circulaire ;
- la revue des engagements de la société en matière de diversité et d'inclusion, de bien-être au travail ;
- le suivi des programmes anti-corruption et du plan de vigilance ;
- la formulation d'une recommandation au conseil d'administration sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale dans le cadre d'une mission de certification d'informations en matière de durabilité...

LA POLITIQUE DE MIXITÉ

Dès 2018, le Code a recommandé la mise en œuvre d'une politique de diversité en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. L'instauration d'objectifs de mixité dans le Code en 2020 a permis une évolution notable au sein des comités exécutifs.

La quasi-totalité des sociétés du SBF 120 a mis en place des objectifs de mixité (2^e partie, §5.3. ci-après). Que ce soit au niveau du SBF 120 ou du CAC 40, la part des femmes au sein des comités exécutifs des sociétés augmente chaque année. Entre 2020 et 2023, elle est passée, pour les deux indices, de 22 % à 30 %.

Le Guide d'application du Haut Comité précise que la « notion d'instances dirigeantes vise les comités exécutifs, les comités de direction et plus largement l'encadrement supérieur. Il appartient à chaque conseil de déterminer le périmètre pertinent. Ce périmètre intègre a minima le comité exécutif ou de direction ou tout comité similaire.

Les sociétés mettent en place des objectifs de mixité des plus hautes instances dirigeantes exprimés en pourcentage et fixent un objectif pour les comités exécutifs et/ou de direction. Ces objectifs sont fixés avec un horizon de temps pour les atteindre et doivent tenir compte de la composition actuelle des instances dirigeantes et des ressources humaines accessibles à l'entreprise notamment en faisant évoluer les talents vers les niveaux hiérarchiques supérieurs.

Les sociétés identifient clairement, dans leur document d'enregistrement universel, la ou les instances dirigeantes au niveau de laquelle ou desquelles des objectifs sont mis en place (comité exécutif, comité de direction, autre).

⁴ Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales et décret n° 2023-1394 pris en application de l'ordonnance précitée. Ces dispositions sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2024.

Les plans d'actions de féminisation des instances dirigeantes doivent être ambitieux et chiffrés et l'horizon de temps dans lequel les actions doivent être menées doit être justifié. La mise en œuvre des plans devra être suivie et les résultats publiés, y inclus les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints ainsi que les mesures prises pour y remédier [...].»

Le Haut Comité rappelle que des objectifs spécifiques doivent viser le comité exécutif ou le comité de direction.

Le Haut Comité continue de promouvoir la mixité au sein des directoires pour les sociétés à directoire et conseil de surveillance.

Le Haut Comité poursuivra son travail de suivi de l'application par les sociétés des recommandations du Code en ce domaine.

LA PRÉSENCE DE SALARIÉS AU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

La proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité des rémunérations⁵ poursuit sa progression, passant de 77,9 % en 2022 à 88,9 % en 2023 pour les sociétés du SBF 120 et de 79,4 % à 85,3 % pour les sociétés du CAC 40.

Le Haut Comité rappelle l'importance de cette recommandation dont la mise en œuvre participe au bon fonctionnement du conseil (Rapport 2022, 1^{re} partie, § 3.1).

Les explications fournies par les sociétés à cette déviation relèvent de la forme sociale de la société, d'un historique d'actionnariat salarié fort avec des structures de gouvernance particulières, d'une dérogation temporaire liée à un nouveau mandat d'administrateur salarié... Le Haut Comité continue de dialoguer avec les sociétés concernées et poursuit son action pour s'assurer de la mise en œuvre effective de cette recommandation.

3.2. La présence de critères RSE, dont climatiques, dans la rémunération variable des dirigeants

Le § 26.1.1 du Code révisé en décembre 2022 recommande que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs « doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long

⁵ Parmi les sociétés soumises à l'obligation légale de nommer des représentants des salariés au sein du conseil.

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 ».

Le guide d'application du Haut Comité précise les modalités de mise en œuvre de cette recommandation et mentionne de bonnes pratiques (§ 2.1).

Le Haut Comité constate qu'en 2023 toutes les sociétés ayant attribué une rémunération variable annuelle à leur dirigeant ont intégré un ou plusieurs critères RSE.

88,7 % des sociétés ont intégré un critère climatique, soit dans la rémunération variable annuelle de leur dirigeant, soit dans les rémunérations de long terme (rémunération variable pluriannuelle, options d'actions ou actions de performance).

Les objectifs RSE peuvent notamment être en lien avec les Accords de Paris et viser la réduction des gaz à effet de serre (GES), l'efficacité énergétique, la biodiversité, la consommation d'eau, l'économie circulaire, la mixité, la santé et la sécurité au travail, la diversité et l'inclusion, la conformité, l'éthique et la gouvernance.

À titre d'exemple, il peut s'agir :

- sur les questions environnementales : d'objectifs d'élimination des plastiques à usage unique, d'arrêt de la déforestation et de la conversion d'écosystèmes naturels au sein des opérations et chaînes d'approvisionnement, d'objectifs de préservation de surfaces d'habitat de la faune et de la flore, de pourcentage d'énergies renouvelables en source directe, d'objectifs d'énergie renouvelable auto-produite, de pourcentage de matières premières durables dans les produits, d'objectifs de déchets recyclés ou valorisés ;
- plus spécifiquement sur les questions climatiques : d'objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en précisant le scope concerné et l'horizon de temps ; l'obtention du label SBTi et l'atteinte du niveau A- pour le Carbon Disclosure Plan pour l'ensemble des métiers du groupe ;
- sur les questions sociales : d'objectifs concernant la sécurité et le bien-être au travail, l'actionnariat salarié, la mixité dans les instances dirigeantes, la formation de collaborateurs en matière de discrimination, d'engagement des salariés, d'égalité salariale.

Ces exemples ne sont pas prescriptifs. Ils sont uniquement illustratifs. Chaque société doit définir au cas par cas les critères pertinents en lien avec sa stratégie.

Les critères RSE sont soumis aux mêmes recommandations du Code que les autres critères de rémunération des dirigeants.

Le Haut Comité rappelle que les sociétés doivent faire figurer dans leur rapport annuel les règles d'attribution de la rémunération, avec indication des critères de détermination : qualitatifs et quantifiables (sous réserve de confidentialité de certains éléments). Il doit notamment être indiqué l'application des critères par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et l'atteinte des objectifs personnels.

La 2^e partie du présent rapport présente des exemples de bonnes pratiques.

3.3. Les plans d'actions de performance

Le Haut Comité souhaite revenir sur les recommandations du Code relatives aux plans d'actions de performance.

Le §26.3.3 du Code indique que « 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 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.

[...]

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 ».

Le Haut Comité rappelle ainsi aux sociétés que :

- les attributions d'actions doivent être proportionnées à la partie fixe et variable annuelle de la rémunération ;
- les conditions de performance doivent être exigeantes et prévues sur plusieurs années consécutives (une seule année de performance ne satisfait pas à la recommandation du Code) ;
- ces conditions peuvent être des conditions de performance internes à l'entreprise ou relatives ; s'il est retenu, le cours de bourse doit être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices) ;
- le dirigeant bénéficiaire de l'attribution doit prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

Selon le §27.2 du Code, « 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 une présentation détaillée de la politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment les règles d'attribution de la partie variable annuelle. Sans remettre en cause la confidentialité pouvant s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable, cette présentation doit indiquer la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette partie variable est établie et leurs poids respectifs, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints [...] ».

Les conditions de performance arrêtées par le conseil pour l'acquisition des actions de performance doivent être mentionnées dans les rapports annuels selon le Guide d'application du Haut Comité. Les rapports indiquent la pondération des critères de performance conditionnant les actions de performance et la manière dont les critères ont été appliqués par rapport à ce qui était prévu au cours de l'exercice (sous réserve de confidentialité de certains éléments).

3.4. La cybersécurité

Les entreprises évoluent dans un écosystème numérique mondial et doivent faire face à une multiplication des risques cyber. Ces derniers émanent d'erreurs humaines, de négligences, de l'ingénierie sociale galopante ainsi que de malveillances. Les cyberattaques exploitent les vulnérabilités et les défaillances des entreprises comme principal vecteur d'intrusion et de compromission. Elles sont de plus en plus nombreuses et sophistiquées, multifformes (vol de données confidentielles, chiffrement de fichiers, espionnage industriel, usurpation d'identité, fraudes et détournements de fonds, blocage de fonctionnement via des attaques d'infrastructure ou au sein de la chaîne de valeur...), avec des sinistralités pesant lourd, pouvant conduire à la défaillance d'entreprises.

La cybercriminalité figure ainsi parmi les risques majeurs dans la cartographie des risques des entreprises et la mise en œuvre d'une politique de cybersécurité robuste est devenue cruciale.

La direction générale présente au conseil d'administration les modalités de mise en œuvre de cette politique, lesquelles peuvent notamment porter sur :

- l'organisation mise en place par la direction générale pour prévenir les cyberattaques et pouvoir être en mesure de réagir de manière appropriée en cas d'incident (plan de crise, plan de remédiation, identification des responsabilités respectives) ;
- les mesures mises en place et les investissements envisagés et leur couverture financière ;
- l'évolution des dispositifs en fonction des nouvelles technologies ;
- la couverture du risque cyber et son assurabilité ;
- un bilan régulier des attaques recensées et des plans d'actions correctifs.

Le conseil d'administration peut s'appuyer sur les travaux d'un comité spécialisé du conseil (i.e. comité d'audit et / ou risques) en la matière et solliciter l'avis d'experts internes ou externes en cybersécurité.

Là encore, le Haut Comité ne préconise pas nécessairement l'identification d'un administrateur « référent cyber » qui aurait à lui seul les compétences au sein du conseil. Dans ce contexte de risque accru, le Haut Comité invite les sociétés à renforcer la formation de l'ensemble des administrateurs dans ce domaine.

3.5. L'intelligence artificielle

Si le rapport de la Commission de l'intelligence artificielle publié le 13 mars 2024 part du constat que la France et l'Europe accusent un net retard en matière d'intelligence artificielle (IA), il met en lumière le fait que les entreprises européennes sont positionnées sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'IA, et que l'écosystème français de l'intelligence artificielle se caractérise par un dynamisme exceptionnel.

L'intelligence artificielle, sous ses différentes formes, constitue une nouvelle révolution technologique pouvant à la fois produire de la valeur et générer des préjudices pour les entreprises (commerciaux, réputation, sécurité, gouvernance, éthique...) et leurs parties prenantes.

Il est fondamental que les entreprises se saisissent de ces enjeux et puissent en appréhender toute l'étendue et la complexité, dans un cadre réglementaire encore évolutif.

La direction générale doit avoir la meilleure vision possible de toutes les facettes de déploiement de l'IA au sein de l'entreprise, piloter et minimiser les risques, suivre les innovations...

Le conseil d'administration doit être régulièrement tenu informé des enjeux, des opportunités, et s'assurer de l'intégration de l'IA dans la stratégie de l'entreprise dans le respect des principes de gouvernance, d'éthique et de sécurité. Le Haut Comité invite les sociétés à renforcer la formation des administrateurs dans ce domaine.

En 2025, le Haut Comité poursuivra ses travaux sur cette question.

3.6. Les relations entre les entreprises et les fournisseurs de données RSE

L'intérêt accru ces dernières années pour l'investissement responsable alliant performance économique, respect de l'environnement et responsabilité sociale, s'appuie d'une façon de plus en plus systématique sur la notation extra-financière.

L'absence d'un cadre réglementaire international, européen et national standardisé en matière de notation extra-financière conduit à l'absence de convergence des notations, et de comparabilité entre elles. Les sociétés peuvent rencontrer des difficultés pour établir un dialogue avec les fournisseurs de données RSE, comprendre leur méthodologie et la gestion des controverses par manque de transparence, faire reconnaître les spécificités de leur secteur d'activité, prévenir les conflits d'intérêts...

Depuis 2024, les agences de notation extra-financière sont agréées et supervisées par l'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA). La mise en place du règlement sur la transparence et l'intégrité en matière de RSE vise à améliorer la transparence quant aux méthodologies et aux sources des agences, apporter davantage de fiabilité des notations et permettre une meilleure comparabilité de celles-ci pour les investisseurs et les sociétés. En parallèle, la Directive CSRD contribuera à accroître la standardisation des données émanant des entreprises.

Afin de parer aux risques de conflits d'intérêts, le règlement européen prévoit que certaines activités devraient être proposées par des entités juridiques distinctes. Certaines de ces activités pourraient toutefois être proposées au sein de la même entité juridique lorsque les fournisseurs disposent de mesures et de procédures suffisantes pour garantir que chaque activité est exercée de manière autonome et éviter de créer des risques potentiels de conflits d'intérêts dans la prise de décision dans le cadre de ses activités de notation. Cette dérogation ne devrait pas s'appliquer aux activités de notation de crédit ni aux activités d'audit et de conseil (y inclus la mise au point de stratégies de durabilité et de stratégies de gestion des risques ou des incidences en matière de durabilité).

Le Haut Comité suivra la mise en œuvre des mesures visant à prévenir les conflits d'intérêts.

3.7. Les études menées par le Haut Comité

LA PRÉSENCE DE CENSEURS AU SEIN DES CONSEILS

Une étude menée par le Haut Comité sur la présence des censeurs au sein des conseils des sociétés du SBF 120 fait ressortir une grande hétérogénéité des situations.

Le Haut Comité encourage les sociétés à communiquer des informations sur les modalités de leur désignation, leur rôle et leurs missions au sein du conseil.

LA MISE EN ŒUVRE DU CODE PAR LES SOCIÉTÉS FAMILIALES CONTRÔLÉES

Le Haut Comité a mené une étude sur l'application des recommandations du Code relatives au gouvernement d'entreprise par les sociétés familiales contrôlées⁶. Cet échantillon représente 26 sociétés au sein du SBF 120.

L'étude a porté sur l'exercice 2022 et a fait ressortir assez peu de divergences par rapport au SBF 120. Les sociétés familiales contrôlées respectent le Code dans des proportions relativement comparables à celles du SBF 120, sauf sur certains sujets relevés dans l'étude. Le Haut Comité

poursuivra le dialogue avec les sociétés concernées en vue de les inviter à apporter des explications précises et pertinentes dans les cas de non-application des recommandations du Code.

Mode de direction adopté

Les sociétés familiales contrôlées ont choisi les formes sociales suivantes :

- pour 42,3 % : la société anonyme à conseil d'administration avec dissociation de fonctions (contre 55,7% pour les sociétés du SBF 120) ;
- pour 34,6 % : la société anonyme à conseil d'administration avec unicité de fonctions (contre 30,7% pour les sociétés du SBF 120) ;
- pour 7,7 % : la société à directoire et conseil de surveillance (contre 9,6% pour les sociétés du SBF 120) ;
- pour 15,4 % : la société en commandite par actions (contre 3,8% pour les sociétés du SBF 120).

Elles restent donc plus nombreuses à choisir l'unicité de fonctions et la forme de société en commandite par actions que les sociétés à capital dispersé (raisons capitalistiques, ancrage et contrôle familial, enjeux de transmission...).

Présence d'un administrateur référent

Fait marquant, parmi les sociétés familiales ayant choisi l'unicité de fonctions, seules 18,7% ont mis en place un administrateur référent (contre 71,9% pour l'ensemble de l'échantillon). Tous les administrateurs référents sont qualifiés d'indépendants.

Indépendance des membres du conseil

La totalité des sociétés familiales déclare respecter les taux d'indépendance. Les sociétés familiales sont en revanche moins nombreuses à préciser les critères ayant conduit à l'appréciation du caractère significatif ou non des liens d'affaires (57,7% contre 71,1% les sociétés du SBF 120).

S'agissant des critères d'indépendance prévus par le Code, les critères les plus écartés par les sociétés familiales contrôlées sont ceux de l'absence de mandats croisés et d'un mandat d'une durée inférieure à 12 ans.

Présence de membres représentant les salariés

80,8% des sociétés familiales accueillent des membres représentant les salariés au sein de leur conseil.

Du fait de leur actionnariat, les sociétés familiales semblent rencontrer plus de difficulté à appliquer la recommandation relative à la présence d'un membre représentant les salariés au sein du comité des rémunérations que les autres sociétés (57,1% contre 77,9% pour l'ensemble du SBF 120).

⁶ Au sens de l'article L. 233-3 C. COM.

Recommandations les moins suivies

Les recommandations les moins suivies par les sociétés familiales ont été les suivantes en 2022 :

- la mise en place d'un processus d'échelonnement des mandats ;
- l'évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs ;
- la présence d'un membre représentant les salariés au sein du comité des rémunérations ;
- l'intégration d'un critère climatique dans la rémunération des dirigeants.

Proportions de membres indépendants dans les comités

Dans les sociétés familiales, les recommandations relatives aux proportions de membres indépendants dans les comités sont un peu moins respectées que pour l'ensemble du panel : proportion des deux tiers de membres indépendants au comité d'audit (80,8 % contre 91,3 % pour les sociétés du SBF 120) ; majorité de membres indépendants au comité des rémunérations (76,9 % contre 90,4 %) ; majorité de membres indépendants au comité des nominations (66,7 % contre 85,3 %), en cas de comité distinct de celui des rémunérations.

Critères RSE dans la rémunération des dirigeants

Présence des critères RSE, dont climatiques, dans la rémunération variable annuelle et /ou la rémunération variable de long terme (rémunération variable pluriannuelle, options d'actions ou actions de performance).



- Indication des critères quantifiables et qualitatifs
- Présence d'un ou plusieurs critères RSE
- Présence d'un ou plusieurs critères climatiques
- Examen de l'application des critères par le conseil en amont du versement

En 2022, les sociétés familiales intégraient à 95,8 % un ou plusieurs critères RSE dans la rémunération de leurs dirigeants. La présence d'un ou plusieurs critères climatiques devrait significativement augmenter avec la mise en œuvre de la nouvelle recommandation du Code spécifique à ce sujet.

Elles respectent davantage que les autres sociétés les recommandations relatives aux indemnités de départ :

- 100 % prévoient un plafond de 2 ans de rémunération fixe et variable (contre 93,5 % pour les sociétés du SBF 120) – les pourcentages sont similaires pour les indemnités de non-concurrence ;

- 100 % prévoient des conditions de performance sur 2 exercices au moins pour les indemnités de départ (contre 89 %).

Concernant le ratio sur les écarts de rémunérations, les sociétés familiales sont moins nombreuses à publier l'information sur un périmètre élargi conformément au Code qui recommande de prendre en compte un périmètre représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France (76,9 % contre 86,5 %).

Si les sociétés familiales cotées ont des caractéristiques et des enjeux particuliers, elles se conforment aujourd'hui majoritairement à l'ensemble des recommandations. Elles s'attachent en outre à développer de plus en plus les principes de bonne gouvernance, pour répondre notamment aux attentes des investisseurs, dont les décisions d'investissement intègrent de façon accrue un pilier gouvernance.

LA MISE EN ŒUVRE DU CODE PAR LES SOCIÉTÉS EN COMMANDITE

Le Haut Comité a examiné les principales adaptations retenues par les sociétés en commandite par actions (SCA) cotées, appartenant au SBF120, pour l'application des recommandations du code Afep-Medef ou pour décider de les écarter à raison des caractéristiques juridiques de la SCA, au vu du principe prévu par le code Afep-Medef selon lequel : « [les recommandations] ont, pour la plupart, été écrites par référence aux sociétés anonymes à conseil d'administration. Il convient donc que les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance, ainsi que les sociétés en commandite par actions, procèdent aux adaptations nécessaires ».

Pour mémoire, une société en commandite par actions est une société par actions ayant 2 catégories d'associés :

(i) le ou les commandités, qui sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales, et dont le régime est comparable à celui des associés d'une société en nom collectif (SNC) ; et

(ii) les commanditaires, qui ont les mêmes prérogatives que celles des actionnaires d'une société anonyme.

Les commandités contrôlent la nomination des gérants, qui sont nommés en principe par l'assemblée des commanditaires (avec l'accord des commandités) ou, si les statuts le prévoient, qui sont nommés par les seuls associés commandités. Les statuts de SCA prévoient souvent que la révocation des gérants n'est possible qu'à l'unanimité des commandités.

Par ailleurs, les commanditaires nomment (en assemblée générale ordinaire) un conseil de surveillance, qui assume, en vertu de la loi, un rôle de contrôle permanent de la

gestion avec les mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes. Il convient de relever que (i) d'une part, les associés commandités ne peuvent être membres du conseil de surveillance et que (ii) les commanditaires ont l'interdiction de s'immiscer dans la gestion, faute de quoi ils sont « *tenus solidairement avec les associés commandités, des dettes et engagements de la société qui résultent des actes prohibés* ».

La nature spécifique des organes sociaux de la SCA et leurs attributions légales distinguent ceux-ci des organes sociaux de la société anonyme, qu'elle ait une structure de gouvernance moniste ou duale.

Principales « incompatibilités » et adaptations

a) Les principaux domaines « d'incompatibilités » avec les recommandations du code Afep-Medef relevés par ces SCA cotées concernent :

- le statut du gérant ;
- la rémunération du gérant, qui relève en principe du ou des commandités ;
- la collégialité de l'organe délibérant, et le rôle du conseil de surveillance dans la définition des orientations stratégiques et l'approbation des décisions les plus importantes, compte tenu des rôles respectifs des gérants et du conseil de surveillance ;
- le rôle du comité des nominations et du comité des rémunérations, compte tenu du rôle du ou des commandités dans la nomination, la rémunération et la révocation du gérant, ainsi que dans l'établissement d'un plan de succession ;

b) Les principales adaptations constatées et présentées par certaines sociétés comme destinées à appliquer l'esprit des recommandations du Code sont les suivantes :

- la collégialité de l'organe délibérant et le rôle du conseil de surveillance dans la définition des orientations stratégiques et l'approbation des décisions les plus importantes :
 - la principale adaptation consiste à étendre statutairement le rôle du conseil de surveillance et à lui confier le pouvoir d'émettre un avis formel ou, selon le cas, d'être consulté sur certaines décisions stratégiques ou importantes ;
 - il peut être prévu que le gérant présente au conseil de surveillance les orientations en matière de RSE qu'il a déterminées et dont il a examiné les résultats ;
- le statut du gérant :
 - la nomination ou la révocation du gérant fait parfois l'objet d'un avis motivé ou d'un accord du conseil de surveillance ;
- la rémunération du gérant :
 - le conseil de surveillance est parfois appelé à formuler un avis sur la politique de rémunération du ou des gérants non commandités ;

- le rôle du comité des nominations et du comité des rémunérations, compte tenu du rôle du ou des commandités dans la nomination, la rémunération et la révocation du gérant, ainsi que dans l'établissement d'un plan de succession ;

- le comité se voit, dans certain cas, reconnaître la possibilité de proposer à l'associé commandité ou au conseil de surveillance une politique de rémunération des gérants ou d'analyser les propositions de critères de performance de la rémunération des gérants ;
- en matière de plan de succession, les SCA précisent que celui-ci relève du ou des commandités mais il peut être prévu que celui-ci soit « revu » par le conseil de surveillance afin que celui-ci s'assure au moins de son existence.

Le Haut Comité reconnaît que les modalités d'adaptation des recommandations du Code dépendent de la structure de chaque SCA, de son activité, du rôle des gérants et d'autres facteurs spécifiques, et qu'il ne paraît donc pas possible d'établir un référentiel unique aux fins de l'adaptation des recommandations du code Afep-Medef. Le Haut Comité invite les sociétés en commandite par actions à rechercher des modalités d'adaptation de ces recommandations appropriées, et à fournir des explications circonstanciées.

Le Haut Comité continuera à examiner les déviations au Code par les sociétés en commandite par actions, et à apprécier la pertinence des explications fournies.

4. Thèmes de réflexion du Haut Comité pour l'année à venir

En 2025, le Haut Comité poursuivra et amplifiera ses réflexions et travaux sur les thèmes suivants :

4.1. L'intelligence artificielle

Le Haut Comité poursuivra ses travaux (§3.5.) sur l'intelligence artificielle et les enjeux qu'ils représentent pour les conseils d'administration. Les échanges à venir dans le cadre du *Chairs Group* permettront au Haut Comité de comparer son approche en la matière avec celles de ses homologues européens.

4.2. La gouvernance, outil de prévention et de pilotage des crises

S'inspirant des cas récents, le Haut Comité mènera une réflexion sur la façon dont la mise en œuvre du Code peut prévenir la défaillance des entreprises. Eu égard à ce sujet, certaines recommandations peuvent avoir une importance toute particulière, telle que la mise en place par les sociétés de processus rigoureux concernant l'identification des risques et des opportunités stratégiques, la sélection des dirigeants et des membres du conseil, l'indépendance des membres dans le respect des recommandations du Code, l'évaluation de la direction générale, du conseil et des comités et le plan de succession.

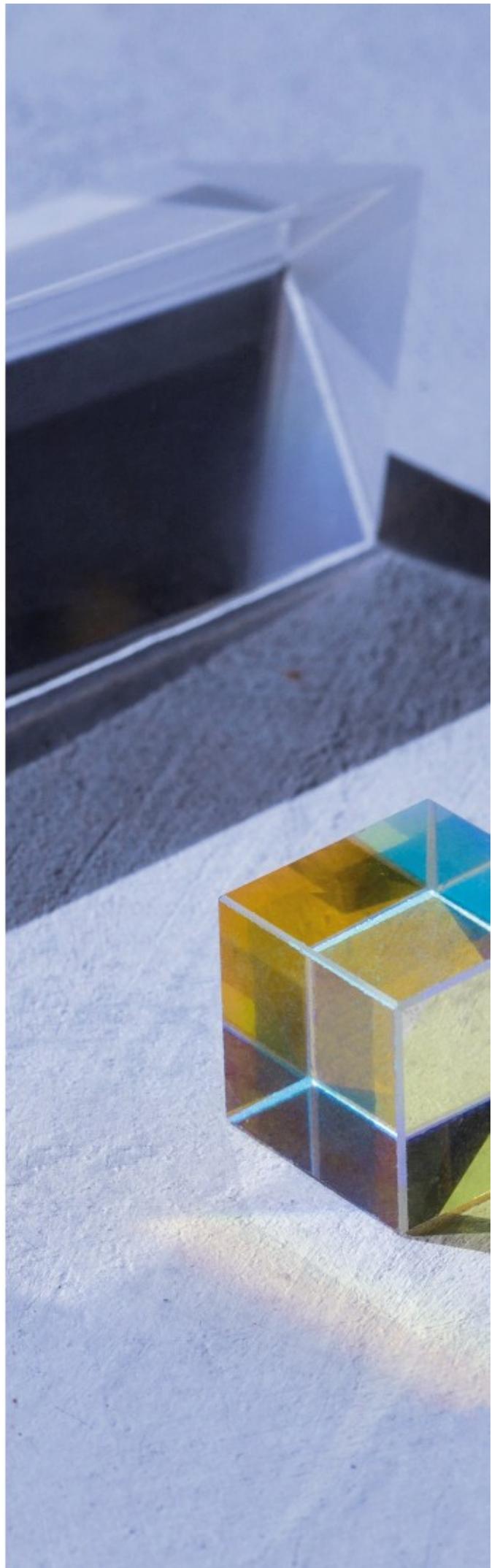
4.3. Les relations entre les entreprises et les agences de conseil de vote

En 2025, le Haut Comité suivra les évolutions des politiques de vote des agences de conseil en vote et leur mise en œuvre. Compte tenu de l'influence croissante des agences de conseil sur le résultat des votes des assemblées générales des sociétés cotées européennes, il continuera les échanges sur ce sujet avec ses homologues du *Chairs Group*, notamment sur les recommandations relatives aux droits de vote multiples (en ce compris les droits de vote double prévu par le droit français).

4.4. L'articulation de la gouvernance et de la RSE

Le Haut Comité suivra la mise en œuvre des recommandations du Code relatives à la RSE et à leur traduction dans la gouvernance des sociétés. À ce jour, il s'agit d'un terrain d'expérimentation pour les sociétés et les pratiques devraient significativement évoluer dans ce domaine dans les années à venir.

Ces thèmes de réflexion sont non limitatifs et le programme de travail du Haut Comité peut évoluer au cours de l'année.



PARTIE 2

APPLICATION DU CODE

DE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE
DES SOCIÉTÉS COTÉES

MÉTHODOLOGIE

En application de la loi, la plupart des sociétés du SBF 120 ont désigné le code Afep-Medef comme leur code de gouvernement d'entreprise de référence⁷. Le panel de sociétés retenu est constitué de l'ensemble de ces sociétés, desquelles ont été exclues :

- les sociétés françaises ne se référant pas au code Afep-Medef ;
- les sociétés étrangères ;
- une société française dont les données au titre de l'exercice 2023 ne sont pas représentatives⁸.

Au total, 100 sociétés du SBF 120, dont 35 sociétés du CAC 40 à la date du 15 mars 2024, recensées en annexe 1, ont été étudiées. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par « SBF 120 » ces 100 sociétés et par « CAC 40 » ces 35 sociétés.

Les statistiques ont été établies sur la base des informations présentées dans les documents d'enregistrement universels 2023 et les brochures de convocation aux Assemblées 2024, complétées par des informations figurant sur le site des sociétés, permettant ainsi de remplir des fiches standardisées soumises aux sociétés concernées afin d'obtenir leur approbation quant à l'exactitude des données collectées. Cette année, 82 % des sociétés ont répondu à cette consultation.

Certaines variations dans les statistiques, par rapport à l'exercice précédent, peuvent s'expliquer par la modification de la composition de cet indice (cf. Annexes 1 et 2).

Ce rapport analyse la mise en œuvre des différentes recommandations du code Afep-Medef actualisé en décembre 2022 et donne des exemples de bonnes pratiques.

⁷ En application des articles L. 22-10-10 et L. 22-10-20 du code de commerce, les sociétés cotées ont l'obligation de publier, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, une déclaration de gouvernement d'entreprise. Hors le cas où la société ne se réfère à aucun code de gouvernement d'entreprise, cette déclaration doit comporter la mention du code auquel elle se réfère volontairement et indiquer, le cas échéant, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

⁸ Les informations mentionnées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société concernée ne sont pas représentatives en raison de la survenance d'une restructuration financière qui a entraîné un large renouvellement du conseil d'administration.

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. **Mode de direction**
2. **Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent**
3. **Conseil d'administration ou de surveillance**
4. **Comités du conseil**
5. **Diversité**
6. **Nombre de mandats**

1. Mode de direction

Quelques évolutions de gouvernance continuent d'être constatées. Elles peuvent s'expliquer par des transitions managériales, de profondes transformations internes ou des changements de forme juridique.

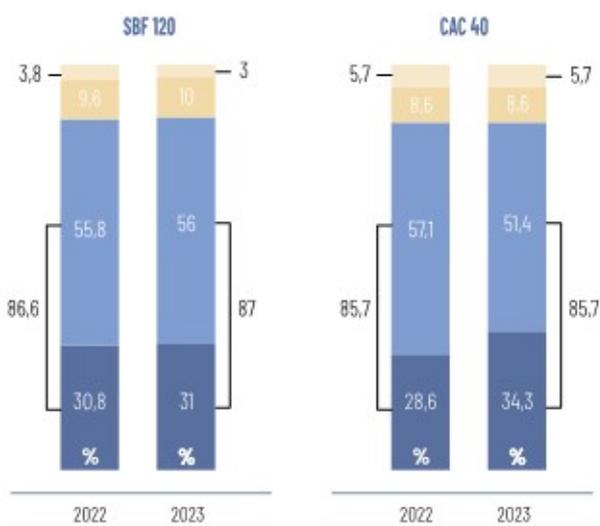
Lorsque les fonctions sont dissociées, toutes les sociétés précisent les missions confiées au président du conseil.

1.1. Mode de direction adopté

Pour les sociétés anonymes à conseil d'administration, la dissociation des fonctions (directeur général et président du conseil d'administration) se conforte au fil des ans, malgré le recul observé au sein du CAC 40.

Le choix entre la forme statutaire à directoire et conseil de surveillance (société « duale ») et la forme à conseil d'administration (société « moniste ») revient à l'assemblée générale des actionnaires. Pour les sociétés ayant adopté cette dernière forme, le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction (président directeur général ou président et directeur général) appartient au conseil d'administration.

Répartition des sociétés selon les formes sociales et les modes de direction adoptés



Société anonyme à conseil d'administration :
 ■ avec unicité des fonctions
 ■ avec dissociation des fonctions
 ■ Société anonyme à directoire et conseil de surveillance
 ■ Société en commandite par actions

Le code Afep-Medef précise que « la formule retenue et les motivations sont portées à la connaissance des actionnaires et des tiers » (§ 3.4).

Comme lors de l'exercice précédent, quelques variations s'expliquent par la modification du panel, qui influe mécaniquement sur les données de comparaison.

8 changements de mode de direction ont eu lieu au sein du SBF 120, dont 2 au sein du CAC 40. Plus précisément, 5 sociétés (dont 1 société du CAC 40) ont choisi de dissocier les fonctions de président et de directeur général, et 3 sociétés du SBF 120 ont décidé de confier la direction de la société et la présidence du conseil à un président directeur général. Pour ces sociétés, l'unicité des fonctions est annoncée comme temporaire.

Ces évolutions accompagnent fréquemment des transitions dans le cadre de successions.

Au sein du SBF 120, on compte désormais 31 sociétés anonymes ayant fait le choix de l'unicité des fonctions contre 32 en 2022 (12 pour le CAC 40 en 2023 contre 10 en 2022).

La tendance est à l'évolution vers la dissociation des fonctions, malgré une baisse au sein du CAC 40, qui s'explique notamment par une unicité temporaire des fonctions de président et de directeur général pour une société et l'entrée en 2023 au sein du CAC 40 d'une société ayant fait le choix de l'unicité des fonctions.

Changement du mode de direction



Explication du choix de mode de gouvernance



La très grande majorité des sociétés a explicité ses choix liés au mode de gouvernance comme le prévoit le Code. Seules 3 sociétés du SBF 120 ne fournissent aucune justification, dont une au sein du CAC 40. Le Haut Comité a rappelé aux sociétés concernées qu'elles doivent veiller à mentionner de manière systématique les motivations de leur choix de gouvernance.

1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration

Le code Afep-Medef précise qu'« 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 » (§ 3.2).

Comme pour l'exercice précédent, toutes les sociétés à conseil d'administration qui ont fait le choix de la dissociation des fonctions de président et de directeur général indiquent les missions confiées au président du conseil d'administration, soit au total 56 sociétés du SBF 120.

2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent

Comme pour l'exercice précédent, pour les sociétés ayant opté pour l'unicité des fonctions, la présence d'un administrateur référent est stable. Toutes les sociétés ayant fait le choix de nommer un administrateur référent ont confié cette mission à un administrateur indépendant et toutes les sociétés indiquent les missions et prérogatives qui lui sont confiées.

Le code Afep-Medef recommande que « 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 décrites dans le règlement intérieur » (§ 3.3).

Le code Afep-Medef précise également que « le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions » (§ 3.2).

Informations sur le nombre de sociétés ayant mis en place un administrateur référent ou assimilé au sein de leur conseil

Quel que soit le mode de gouvernance, au cours de l'exercice 2023, 49 sociétés du SBF 120 (contre 46 en 2022), dont 22 sociétés du CAC 40 (contre 23 en 2022), ont fait le choix de nommer un administrateur référent à qui ont été confiées des missions en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires.

	SBF 120		CAC 40	
	2022	2023	2022	2023
Sociétés ayant choisi l'unicité des fonctions et ayant mis en place un administrateur référent ou un vice-président ⁹ :				
- sociétés ayant mis en place un administrateur référent	71,9%	87,1%	90%	91,7%
- sociétés ayant indiqué les missions et prérogatives qui leurs sont confiées	100%	100%	100%	100%

⁹ Lorsque la notion de vice-président est assimilable à celle d'administrateur référent.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que certaines sociétés (22 sociétés dont 11 du CAC 40) ayant une gouvernance dissociée ou duale (présidence de conseil d'administration dissociée, conseil de surveillance) ont néanmoins désigné un administrateur (ou un membre du conseil de surveillance) référent.

Toutes les sociétés ayant mis en place un administrateur référent ont indiqué ses missions et prérogatives.

Sociétés ayant confié la mission d'administrateur référent à un administrateur indépendant



Parmi les sociétés ayant un administrateur référent, toutes ont choisi de confier cette mission à un administrateur indépendant.

3. Conseil d'administration ou de surveillance

Les critères d'indépendance des membres du conseil sont globalement respectés. La présence d'administrateurs représentant les salariés dans les conseils est stable.

3.1. Nombre d'administrateurs¹⁰



Les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés du SBF 120 comptent entre 7 et 21¹¹ membres, le CAC 40 se distinguant par des conseils globalement plus étoffés (10-21 membres). Après une augmentation du nombre moyen d'administrateurs au sein du SBF 120 et du CAC 40 ces dernières années, on constate une stabilisation des chiffres en 2023.

¹⁰ Sont désignés ici par « administrateurs » aussi bien les membres des conseils d'administration que ceux des conseils de surveillance

¹¹ Deux sociétés dont 1 société du CAC 40 déroge aux dispositions de l'article L. 225-17 du code de commerce et compte plus de 18 administrateurs au sein de leur conseil d'administration. Par ailleurs, 1 société du CAC 40 compte 21 membres et 1 autre affiche un conseil d'administration composé de 20 membres.

3.2. Indépendance des administrateurs

Pour l'exercice 2023, comme pour les années précédentes, toutes les sociétés étudiées publient la liste nominative de leurs administrateurs avec leur qualification au regard des huit critères d'indépendance.

Les critères d'indépendance

Les critères d'indépendance n°1 (salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes) et n°6 (durée maximale du mandat d'administrateur ne devant pas excéder 12 années) sont les plus écartés par les sociétés. S'agissant des critères n°7 (statut du dirigeant social non-exécutif) et n°8 (statut de l'actionnaire important), certaines sociétés omettent de les renseigner dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Haut Comité rappelle que les sociétés doivent faire figurer l'ensemble des critères d'indépendance dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et qu'il est particulièrement vigilant sur les explications données par les sociétés qui écartent certains critères d'indépendance compte tenu de l'importance que revêt ce sujet.

Nombre et proportion des sociétés ayant écarté des critères d'indépendance en 2023

	SBF 120		CAC 40	
	Nombre	En %	Nombre	En %
Critère 1 : salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	8	8%	4	11,4%
Critère 2 : mandats croisés	2	2%	0	0%
Critère 3 : relations d'affaires significatives	0	0%	0	0%
Critère 4 : lien familial	0	0%	0	0%
Critère 5 : commissaire aux comptes	0	0%	0	0%
Critère 6 : durée de mandat supérieure à 12 ans	4	4%	3	8,6%
Critère 7 : statut du dirigeant social non-exécutif	1	1%	0	0%
Critère 8 : statut de l'actionnaire important	3	3%	1	2,8%

Le code Afep-Medef souligne que « 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 » (§10.4). En outre, il est prévu que « les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires » (§10.4).

Toutes les sociétés du SBF 120 publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance).

Si toutes les sociétés étudiées se réfèrent explicitement à la définition d'administrateur indépendant prévue par le Code, certaines ont fait le choix d'écartier un ou plusieurs des huit critères. Sur les 16 sociétés qui écartent un ou plusieurs critères d'indépendance, 15 ont fourni une explication. Le Haut Comité continue de dialoguer avec les sociétés concernées et poursuit son action pour s'assurer de la pertinence des explications et de la mise en œuvre effective de cette recommandation.

Le Haut Comité rappelle que le Code prévoit qu'un conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères énoncés au §10.5 est cependant indépendant. L'explication de cette position doit alors être pertinente et circonstanciée au vu de la situation particulière de la société et de l'administrateur concerné et doit être portée à la connaissance des actionnaires.

S'agissant du critère du salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes (critère n°1), comme pour les 3 dernières années, le Haut Comité considère que l'exclusion de ce critère est difficile à justifier, en raison d'un risque « structurel » de conflits d'intérêts entre sociétés au sein d'un même groupe, sauf circonstances particulières.

Extrait issu du rapport sur le gouvernement d'entreprise d'une société renseignant les critères d'indépendance.

AIR LIQUIDE

3.2. INDÉPENDANCE DES MEMBRES

Reprenant dans son intégralité la définition de l'indépendance donnée par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, le règlement intérieur définit les critères appliqués au sein de la Société pour apprécier le **caractère indépendant** d'un membre.

« Un membre du Conseil d'Administration 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.

Dans cet esprit, les critères qui pourront guider le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant seront les suivants :

- ne pas être ou avoir été salarié ou dirigeant de la Société ;
- ne pas exercer de mandat de Président du Conseil d'Administration, Directeur Général, Président ou membre du Directoire d'une société dans laquelle le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué d'Air Liquide serait Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance ;
- ne pas avoir de relations d'affaires avec le groupe Air Liquide qui représenteraient une part significative de l'activité (i) de la société dont l'Administrateur est dirigeant ou (ii) d'Air Liquide ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué ;
- ne pas avoir été auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil (d'Administration ou de Surveillance) de la Société depuis plus de 12 ans. »

Chaque année, le Conseil consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de l'indépendance de ses membres nommés par l'Assemblée Générale et, le cas échéant, des candidats aux fonctions d'Administrateur. Sur la base des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'Administration passe en revue chacun des critères figurant dans le règlement intérieur du Conseil et dans le Code AFEP/MEDEF, permettant d'évaluer l'indépendance de chaque Administrateur.

Le groupe Air Liquide est particulièrement attentif aux situations de conflits d'intérêts, même potentiels. La détermination du caractère significatif ou non de la relation d'affaires, pour chaque Administrateur ou candidat à ces fonctions, est déduit de l'examen de critères tels que :

- le pourcentage des volumes d'affaires mondiaux réalisés entre le groupe Air Liquide et chaque groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide (ou candidat aux fonctions d'Administrateur) exerce un mandat social ou une fonction de

Direction. Le pourcentage du volume d'affaires est apprécié tant au niveau du groupe Air Liquide que de chaque groupe concerné ;

- la dépendance économique ;
- l'exclusivité ;
- la participation de l'Administrateur à la relation d'affaires.

Le Conseil s'appuie sur un tableau récapitulatif des flux (achats et ventes) intervenus au cours de l'exercice écoulé entre le groupe Air Liquide d'une part et le groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide nommé par l'Assemblée Générale (ou un candidat proposé à ces fonctions) exerce également un mandat social ou une fonction exécutive (voir sur ce point les informations relatives aux mandats et fonctions détenus par les Administrateurs pages 155 à 168) d'autre part. Ces flux sont rapportés au poids total des achats et ventes de chaque groupe pour en mesurer l'importance.

Pour l'exercice 2023, ce tableau fait apparaître que les montants des ventes du groupe Air Liquide à l'un quelconque des groupes concernés ou de ses achats à l'un de ces groupes n'excèdent pas 1 % de la totalité des ventes ou achats du groupe Air Liquide ou de l'un quelconque des groupes concernés.

Au-delà des critères quantitatifs mentionnés ci-dessus, l'examen qualitatif mené par le Conseil d'Administration a conduit à la conclusion que ni Air Liquide ni les groupes concernés ne sont dans une relation de dépendance économique ou d'exclusivité, s'agissant de grands groupes internationaux aux activités très diversifiées.

Par ailleurs, compte tenu de l'organisation très décentralisée du groupe Air Liquide, de sa taille, de la diversité de ses métiers qui, pour l'essentiel, présentent un caractère très local et de sa large présence géographique, les Administrateurs concernés n'ont pas vocation à intervenir dans des relations commerciales qui sont entièrement menées, au sein du groupe Air Liquide, par les responsables des pôles, des groupes de pays/entités (clusters) et des pays concernés. Après examen de chaque situation individuelle, le Conseil a conclu qu'aucun Administrateur n'a vocation à exercer un pouvoir décisionnel direct ou indirect dans les négociations contractuelles conduisant aux courants d'affaires évoqués. S'il devait en être autrement, il lui appartiendrait de déclarer au Conseil être en situation de conflit d'intérêts. Ce point serait alors traité conformément aux règles de déontologie prévues par le règlement intérieur.

En conséquence de l'examen réalisé, il a été conclu qu'aucun groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide exerce un mandat social ou une fonction de Direction n'entretient de relation d'affaires significative avec le groupe Air Liquide.

L'examen par le Conseil d'Administration de la situation individuelle de chaque Administrateur au regard de chacun des critères requis par le Code AFEP/MEDEF pour le statut d'indépendant figure dans le tableau ci-après (situation au 31 décembre 2023) :

Critères AFEP/MEDEF	Benoît Potier (PCA)	François Jackow (DG)	Xavier Huillard (AR)	Bertrand Dumazy	Aïman Ezzat	Catherine Guillouard	Christina Law	Kim Ann Mink	Alexis Perakis-Valat	Michael H. Thaman	Monica de Virgiliis	Annette Winkler	Philippe Dubrulle (Administrateur représentant les salariés)	Fatima Tighlaine (Administratrice représentant les salariés)
Critère 1 Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 2 Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 3 Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 4 Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 5 Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
Critère 7 Statut de dirigeant mandataire social non exécutif	✓	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 8 Statut de l'Actionnaire important	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Le Conseil a également procédé à l'examen de la situation de chaque Administrateur au regard de chacun des critères du règlement intérieur tels qu'énoncés ci-avant (page 136 du présent Document d'Enregistrement Universel). Les critères retenus s'inspirent très largement du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF. Le Conseil d'Administration continue à considérer toutefois que les anciens salariés ou dirigeants de la Société **ne peuvent être considérés comme indépendants, même si la cessation de leurs fonctions remonte à plus de cinq ans**.

Suite à la recommandation formulée par l'AMF, un tableau faisant apparaître la liste des Administrateurs considérés indépendants au regard des critères comparés du règlement intérieur et du Code AFEP/MEDEF est présenté ci-après.

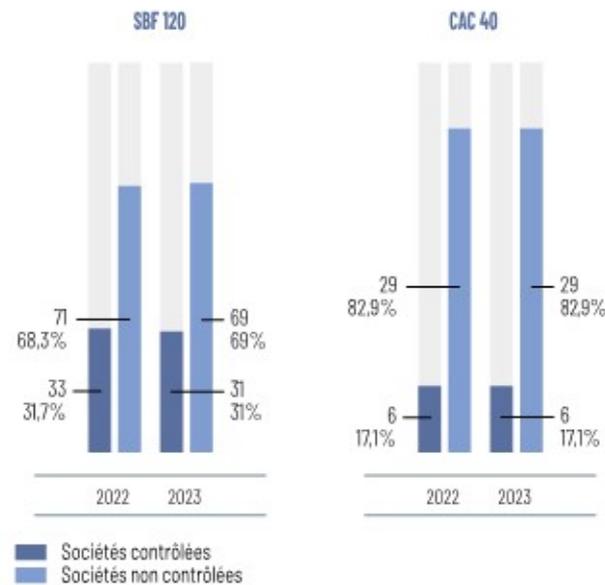
	Au 31 décembre 2023 Indépendance des Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale au regard des critères du	
	Règlement intérieur	Code AFEP/MEDEF
Benoît Potier – Président du Conseil d'Administration	Non	Non
François Jackow – Directeur Général	Non	Non
Xavier Huillard – Administrateur Référent	Oui	Oui
Bertrand Dumazy	Oui	Oui
Aïman Ezzat	Oui	Oui
Catherine Guillouard	Oui	Oui
Christina Law	Oui	Oui
Kim Ann Mink	Oui	Oui
Alexis Perakis-Valat	Oui	Oui
Michael H. Thaman	Oui	Oui
Monica de Virgiliis	Oui	Oui
Annette Winkler	Oui	Oui
Philippe Dubrulle – Administrateur représentant les salariés	N/A	N/A
Fatima Tighlaine – Administrateur représentant les salariés	N/A	N/A

Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

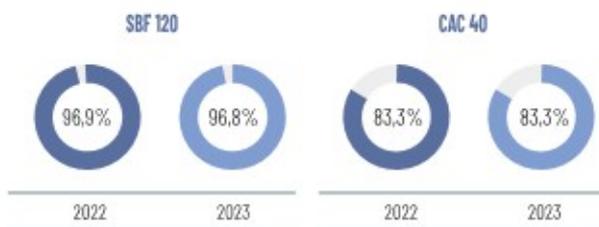
La très grande majorité des sociétés respecte la recommandation relative à la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil.

Le code Afep-Medef souligne que « 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 contrôlées¹², la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers » (§ 10.3).

Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées



Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants préconisée pour les sociétés contrôlées



1 société du CAC 40 n'applique pas la recommandation du Code selon laquelle « dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers » (§ 10.3) et fournit une explication circonstanciée.

¹² Au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants préconisée pour les sociétés non contrôlées



Pour l'exercice 2023, 68 sociétés du SBF 120 sur les 69 concernées (contre 69 sociétés sur 71 en 2022) appliquent la recommandation selon laquelle « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle » (§ 10.3). 1 société écarte cette recommandation et fournit une explication circonstanciée.

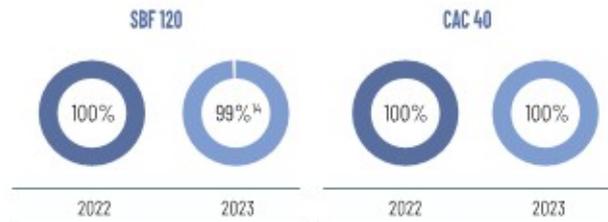
S'agissant des sociétés non contrôlées du CAC 40, comme lors des trois exercices précédents, toutes appliquent cette recommandation.

3.3. Liens d'affaires significatifs

L'ensemble des sociétés du panel procède à une analyse de l'indépendance des administrateurs au regard des liens d'affaires. Le nombre de sociétés qui précisent les critères retenus pour apprécier le caractère significatif des liens d'affaires est stable par rapport à l'exercice 2022.

Le code Afep-Medef présente les critères à examiner pour apprécier l'indépendance d'un administrateur au regard des liens d'affaires (§ 10.5). Ainsi, pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas « être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil¹³ significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ». De plus, le code Afep-Medef précise que « l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise » (§ 10.5.3).

Mention des liens d'affaires



¹³ Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

¹⁴ La légère variation de la conformité à cette recommandation s'explique par un changement de périmètre du panel.

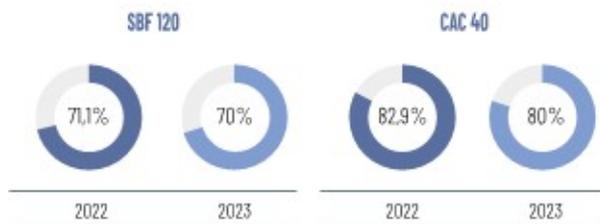
L'ensemble des sociétés du panel procède à une analyse de l'indépendance des administrateurs au regard des liens d'affaires¹⁵.

Au titre de cette analyse, le Guide d'application du code Afep-Medef prévoit que chaque société doit apprécier « le caractère significatif ou non de ces liens » et « présenter les critères qu'elle estime pertinents en fonction de ses caractéristiques propres et de celles de la relation considérée. La question doit être examinée au cas par cas et les critères retenus mentionnés. Ce caractère significatif s'apprécie du point de vue de la société et du point de vue de l'administrateur lui-même. Le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit rendre compte en toute transparence de la procédure d'appréciation de l'indépendance suivie, préciser les relations d'affaires existantes entre la société et l'administrateur et expliciter les données qualitatives et quantitatives ayant conduit le conseil d'administration à retenir la qualification d'administrateur indépendant. Enfin, en l'absence de relations d'affaires, il doit en être fait mention dans ledit rapport. »

44 sociétés du panel déclarent, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, qu'il n'existe aucune relation d'affaires entre leurs administrateurs et la société.

Analyse du caractère significatif des liens d'affaires

Sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation du caractère significatif ou non des liens d'affaires



70 sociétés du SBF 120, dont 28 sociétés du CAC 40, ont renseigné les critères ayant conduit le conseil à l'appréciation du caractère significatif ou non des liens d'affaires (contre respectivement 74 et 29 en 2022). 6 sociétés ne font pas mention de ces critères et ont été contactées par le Haut Comité à ce titre.

Le Haut Comité rappelle qu'il ne convient pas d'indiquer simplement de manière générale que le conseil a appliqué les critères proposés par le Code. Il est en effet nécessaire de communiquer les critères arrêtés et utilisés par le conseil pour apprécier le caractère significatif ou non des liens d'affaires, ou le cas échéant, d'indiquer que les membres concernés n'ont aucun lien d'affaires avec la société.

¹⁵ Sous la forme d'une description dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ou d'un tableau présentant la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance.



Extraits issus des rapports sur le gouvernement d'entreprise de sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation des liens d'affaires significatifs.

DANONE

Le Conseil vérifie qu'un Administrateur n'entretient pas d'autres liens (relations professionnelles ou personnelles significatives notamment en termes de chiffre d'affaires) susceptibles d'enlever sa liberté d'analyse et de décision.

Prenant en considération les préconisations de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil examine, le cas échéant, le caractère significatif des relations d'affaires de Danone avec d'autres sociétés dont les Administrateurs sont mandataires sociaux ou salariés, au regard de la nature, de l'objet et de l'importance de ces relations d'affaires susceptibles d'affecter sa qualification d'Administrateur indépendant.

Ainsi, le Conseil apprécie le caractère significatif de la relation d'affaires au regard des critères qualitatifs et quantitatifs suivants :

- importance de la relation d'affaires pour l'Administrateur et la Société au travers d'une éventuelle dépendance économique, d'une exclusivité ou encore de la prépondérance dans le secteur objet de la relation d'affaires ;
- participation de l'Administrateur à la relation d'affaires ;
- durée et continuité de la relation d'affaires ;
- chiffre d'affaires réalisé entre Danone et la société ou le groupe dont l'Administrateur est issu (en valeur absolue et en valeur relative) ;
- l'application à la relation d'affaires de conditions normales de marché.

Ainsi, il est précisé, s'agissant du mandat d'Administrateur d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au sein de Barry Callebaut, que le Conseil d'Administration a relevé que les relations d'affaires entre Danone et Barry Callebaut ne revêtaient pas un caractère significatif, tant du point de vue de Danone que de Barry Callebaut, compte tenu de leur nature courante, de l'absence de dépendance économique réciproque, du fait que les achats effectués par Danone auprès de cette société représentent moins de 0,2 % de ses coûts globaux de matières premières et packaging et que le rôle d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au sein de la société Barry Callebaut est sans lien opérationnel avec les activités concernées.

Par ailleurs, Géraldine PICAUD exerce depuis le 1^{er} décembre 2023 une fonction exécutive au sein de SGS, le Conseil d'Administration a constaté que la relation d'affaires entre Danone et SGS n'était pas significative, tant du point de vue de Danone que de SGS, compte tenu de sa nature courante, de l'absence de dépendance économique réciproque et du fait que les achats effectués par Danone auprès de cette société représentent moins de 0,1 % de l'ensemble de ses achats de services. En outre, Géraldine PICAUD n'intervient pas dans les relations d'affaires en cause compte tenu de l'organisation des deux sociétés.

Il est rappelé que les Administrateurs sont tenus d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social et de l'ensemble des actionnaires. Le Conseil évalue chaque année la situation des Administrateurs dans le cadre du dispositif de prévention des conflits d'intérêts.

Mesures mises en place au regard de potentiels conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil prévoit différentes mesures de prévention des conflits d'intérêts des Administrateurs, en particulier l'obligation :

- d'informer préalablement le Secrétaire du Conseil et l'Administrateur Référent ou le Président du Conseil si celui-ci est

indépendant de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel ou à venir, dans laquelle il/elle se trouve ou est susceptible de se retrouver, afin de recueillir son approbation ; le Secrétaire du Conseil et l'Administrateur Référent, s'ils le jugent nécessaire, peuvent, le cas échéant, recueillir l'avis du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance avant de donner leur approbation ;

- d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts (i) lors de l'entrée en fonction, (ii) chaque année lors de la préparation du Document d'Enregistrement Universel de Danone ou (iii) à tout moment sur demande du Président du Conseil d'Administration ou, le cas échéant, de l'Administrateur Référent, et (iv) dans les dix jours ouvrés suivant la survenance de tout événement rendant en toute ou partie inexacte la précédente déclaration établie ;
- de communiquer, chaque année, la liste des mandats et fonctions exercées dans toutes sociétés au cours des cinq dernières années et, d'autre part, de répondre au questionnaire sur les conflits d'intérêts établi par la Société ;
- pour tout Administrateur concerné par une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, de s'abstenir systématiquement d'assister au débat du Conseil et de participer au vote de la délibération correspondante.

Par ailleurs, pour toute convention nouvelle entre Danone et une société dans laquelle un Administrateur exerce des fonctions susceptibles de le placer dans une situation de conflit d'intérêts, même potentielle, et qualifiée de convention réglementée, il est prévu (i) une transparence totale sur les conditions de rémunération de la société par Danone, (ii) une autorisation préalable du Conseil d'Administration (l'Administrateur concerné ne pouvant participer ni au débat ni au vote), (iii) la publication des principaux termes de la convention sur le site internet de Danone, et (iv) un vote des actionnaires, par une résolution séparée, lors de l'Assemblée Générale suivante.

En outre, lorsqu'un conflit d'intérêts, même potentiel, concerne un Administrateur considéré comme non indépendant au regard du Code AFEP-MEDEF, une mention expresse figure dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale concernant la qualification retenue d'Administrateur non indépendant et de l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel.

À la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre ses mandataires sociaux. Par ailleurs, au cours des cinq dernières années, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, d'une faillite, d'une mise sous séquestre ou liquidation, d'une incrimination et/ou d'une sanction publique officielle prononcée par les autorités légales ou réglementaires, ni n'a été empêché par un tribunal d'agir en sa qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société ;
- il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société d'un quelconque des Administrateurs et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs (voir paragraphe *Indépendance des Administrateurs* ci-avant).

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de services qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages, à l'exception des deux Administrateurs représentant les salariés liés à Danone par un contrat de travail.

Le tableau ci-après rend compte de l'appréciation portée par le Conseil sur l'indépendance de ses membres :

M, Xavier Huillard	M, Huillard est le président-directeur général de VINCI.	Non indépendant
Mme Yannick Assouad	Mme Assouad est l'administratrice référente de VINCI. Elle exerce des fonctions de direction générale au sein du groupe Thales depuis juillet 2020. Il existe des relations commerciales entre des filiales de VINCI et le groupe Thales. Toutefois, ces relations interviennent dans le cours normal des affaires et ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des sociétés concernées. En outre, le Conseil de VINCI n'intervient en aucune manière dans ces relations.	Indépendante
M, Carlos F. Aguilar	M, Aguilar est directeur général d'Inspire Dallas, LLC et président-directeur général de la société Old Hundred Road, LLC. Ces entités n'entretiennent pas de relation d'affaires avec le groupe VINCI.	Indépendant
M, Benoit Bazin	M, Bazin est directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain. Il existe des relations commerciales entre des filiales de VINCI et de la Compagnie de Saint-Gobain. Toutefois, ces relations interviennent dans le cours normal des affaires et ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des sociétés concernées. En outre, le Conseil de VINCI n'intervient en aucune manière dans ces relations.	Indépendant
Mme Graziella Gavezotti	Mme Gavezotti est administratrice d'Edenred SE. Elle exerçait précédemment des fonctions de direction générale Europe du Sud au sein d'Edenred. Il existe des relations commerciales entre des filiales de VINCI et le groupe Edenred. Toutefois, ces relations interviennent dans le cours normal des affaires et ne représentent qu'une proportion non significative des activités respectives des sociétés concernées. En outre, le Conseil de VINCI n'intervient en aucune manière dans ces relations.	Indépendante
Mme Caroline Grégoire Sainte Marie	Mme Grégoire Sainte Marie est administratrice de sociétés qui peuvent entretenir des relations commerciales avec des filiales du Groupe. Toutefois, ces relations interviennent dans le cours normal des affaires et ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des sociétés concernées. En outre, le Conseil de VINCI n'intervient en aucune manière dans ces relations.	Indépendante
M, Claude Laruelle	M, Laruelle est directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats du groupe Veolia. Il existe des relations commerciales entre des filiales de VINCI et le groupe Veolia. Toutefois, ces relations interviennent dans le cours normal des affaires et ne représentent qu'une proportion non significative des activités respectives des sociétés concernées. En outre, le Conseil de VINCI n'intervient en aucune manière dans ces relations.	Indépendant
Mme Marie-Christine Lombard	Mme Lombard est présidente du directoire de Geodis. Il existe des relations commerciales entre des filiales de VINCI et le groupe Geodis. Toutefois, ces relations interviennent dans le cours normal des affaires et ne représentent qu'une proportion non significative des activités respectives des sociétés concernées. En outre, le Conseil de VINCI n'intervient en aucune manière dans ces relations.	Indépendante
M, René Medori	M, Medori est président de Petrofac Ltd. Cette entité n'entretient pas de relation d'affaires avec le groupe VINCI.	Indépendant
Mme Annette Messemer	Mme Messemer est administratrice de sociétés qui peuvent entretenir des relations commerciales avec des filiales du Groupe. Toutefois, ces relations interviennent dans le cours normal des affaires et ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des sociétés concernées. En outre, le Conseil de VINCI n'intervient en aucune manière dans ces relations.	Indépendante
M, Roberto Migliardi	M, Migliardi est un administrateur représentant les salariés.	Non indépendant
Mme Dominique Muller	Mme Muller est administratrice représentant les salariés actionnaires, les détenteurs de parts du FCPE Castor investi majoritairement en actions VINCI.	Non indépendante
M, Alain Said	M, Said est un administrateur représentant les salariés.	Non indépendant
Qatar Holding LLC et M, Abdullah Hamad Al-Attiyah	La société Qatar Holding LLC, société contrôlée par Qatar Investment Authority (QIA), détient directement et indirectement une participation de 2,8 % au capital de VINCI. Il est rappelé que cette participation avait été initialement acquise par Qatari Diar Real Estate Investment Company (QD), société elle aussi contrôlée par QIA, lors de la cession à VINCI du groupe Cegelec. Lors de cette opération, il avait été convenu que QD bénéficierait du droit d'être représentée au Conseil pour autant que sa participation au capital (à l'époque de 5,3 %) soit au moins égale à 5 %. QD a cédé sa participation à Qatar Holding LLC en février 2015. À la suite d'une cession de bloc intervenue en octobre 2015, la participation de Qatar Holding LLC a été ramenée à 3,9 %. Il est précisé que, QD est associée au Qatar avec la société VINCI Construction Grands projets (que VINCI contrôle à 100 %) au sein d'une société commune dénommée QDVC. QD détient 51 % du capital de cette société et VINCI Construction Grands projets détient une participation minoritaire de 49 % dans cette société qu'elle consolide par mise en équivalence. Eu égard à l'appartenance tant de Qatar Holding LLC que de QD à un fonds souverain, le Conseil a considéré que cette société doit être qualifiée d'administrateur indépendant. Qatar Holding LLC a désigné, à compter du 6 décembre 2018, M, Al-Attiyah en qualité de représentant permanent au Conseil. Le Conseil a examiné la situation de M, Al-Attiyah, par ailleurs directeur général de la société QD, et a estimé qu'il doit être considéré comme administrateur indépendant.	Indépendant

3.4. Informations sur les administrateurs

Les informations relatives aux mandats et biographies des administrateurs sont publiées dans la totalité des cas. Toutefois, les raisons tenant à la nomination ou au renouvellement d'un administrateur constituent toujours un point d'amélioration pour certaines sociétés.

Le code Afep-Medef prévoit que « le rapport sur le gouvernement d'entreprise indique précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur. 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 » (§ 15.3).

Le code Afep-Medef précise également qu'« une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae » (§ 15.4) doit figurer en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur et que le nombre d'actions de la société concernée que détient personnellement chaque administrateur, doit figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (§ 20).

Les sociétés étudiées ont toutes appliqué ces recommandations, à l'exception d'une société, qui n'a pas communiqué le nombre d'actions détenues par ses administrateurs. Le Haut Comité a écrit à la société concernée.

Outre la notice biographique, le code Afep-Medef recommande que « les raisons pour lesquelles la candidature est proposée à l'assemblée générale » (§ 15.4) soient renseignées.

Parmi les 91 sociétés du SBF 120 qui ont renouvelé ou désigné un ou plusieurs administrateurs, 80 sociétés (soit 87,9 % des sociétés contre 84,2 % en 2022) ont appliqué cette recommandation. 11 sociétés ne suivent pas cette recommandation et ont été contactées en 2024 à ce sujet.

S'agissant du CAC 40, toutes les sociétés, sauf 1, ont appliqué cette recommandation en 2023. Toutes avaient appliqué cette recommandation en 2022.

Le Haut Comité rappelle que lorsque l'assemblée générale est saisie de la nomination ou du renouvellement d'un administrateur, les raisons pour lesquelles sa candidature est proposée doivent être rendues publiques.

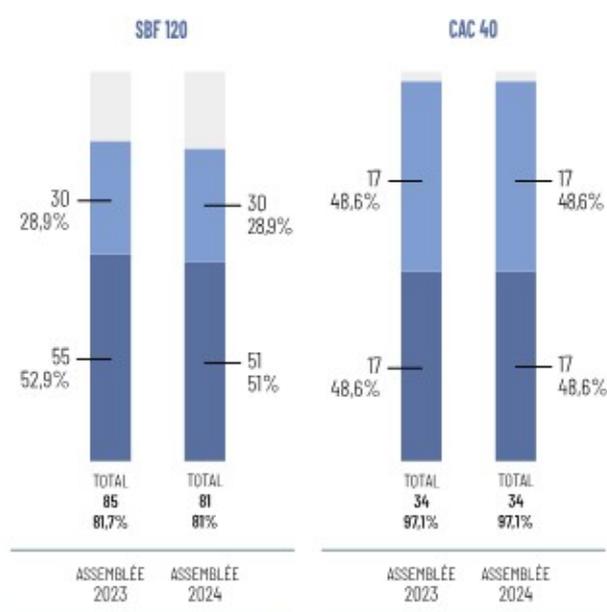
3.5. La proportion de représentants des salariés dans les conseils

La proportion de représentants des salariés dans les conseils est stable par rapport à l'exercice précédent.

Au titre de la représentation des salariés dans les conseils, on distingue :

- les administrateurs représentant les salariés actionnaires ;
- les administrateurs représentant les salariés.

Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend des représentants des salariés



Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend :

- uniquement des administrateurs représentant les salariés
- à la fois des administrateurs représentant les salariés actionnaires et des administrateurs représentant les salariés

À l'issue des assemblées 2024, le SBF 120 comptait 196 administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires (contre 201 en 2023). Pour le CAC 40, leur nombre est resté inchangé par rapport aux assemblées générales de 2022 et 2023, avec 90 administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires en 2024.

Au sein de ces sociétés, ces derniers sont en moyenne au nombre de :

- 2,39 administrateurs pour les sociétés du SBF 120, et
- 2,65 administrateurs pour les sociétés du CAC 40.

3.6. Rémunération des membres du conseil

Les rémunérations des membres du conseil sont décrites dans la totalité des cas. Les sociétés font systématiquement état du montant global et des montants individuels de chacun des administrateurs.

Le code Afep-Medef précise que : « 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 » (§ 22.4).

Informations sur le montant des rémunérations des administrateurs



Sociétés :

- indiquant le montant global
- indiquant les montants individuels

Toutes les sociétés du SBF 120 ont appliqué cette recommandation au titre des deux derniers exercices, indiquant à la fois le montant global et les montants individuels.

Par ailleurs, le code Afep-Medef précise 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 » (§ 22.1).

Informations sur les règles de répartition des rémunérations des administrateurs

L'indication tenant à l'existence d'une part variable prépondérante dans la rémunération des administrateurs est en légère baisse par rapport à l'exercice précédent. Pour certaines sociétés, si l'existence d'une part variable prépondérante est constatée, la variation du nombre de réunions tenues au cours de l'exercice a pu affecter la prépondérance de la part variable sur la part fixe.



Sociétés ayant :

- présenté les règles de répartition des rémunérations
- mis en place une part variable prépondérante

Pour l'exercice 2023, toutes les sociétés du SBF 120 ont précisé les règles de répartition des rémunérations des administrateurs dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise (contre 1 déviation en 2022).

Quant à la mise en place d'une part variable prépondérante, on note une légère baisse de la proportion de sociétés ayant appliqué cette recommandation. Ainsi, on constate que 93 sociétés du SBF 120 (contre 98 en 2022) l'appliquent. 7 sociétés n'appliquent pas cette recommandation et parmi elles, 1 seule fournit une explication. Le Haut Comité a écrit aux sociétés concernées.

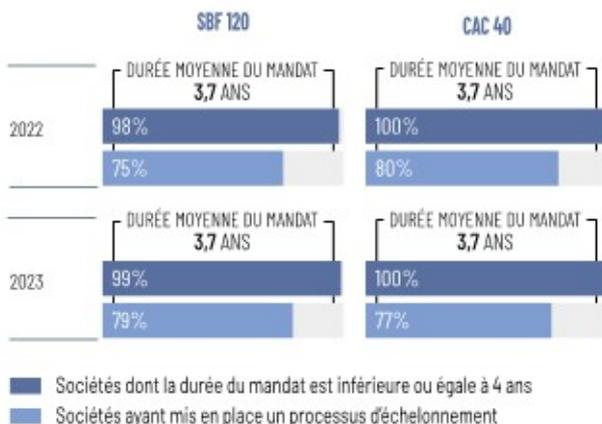
3.7. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

La durée moyenne des mandats des administrateurs est de 3-4 ans, stable par rapport à l'exercice précédent. Le nombre de sociétés ayant mis en place un échelonnement des mandats des administrateurs frôle les 80 %.

Le code Afep-Medef précise que « la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts¹⁶, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat » (§15.1). Par ailleurs, « l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs » (§15.2).

¹⁶ En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder 6 ans.

Informations sur la durée et l'échelonnement des mandats des administrateurs



Toutes les sociétés du SBF 120 ont précisé la durée des mandats de leurs administrateurs. Le code Afep-Medef recommande que la durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder 4 ans (§ 15.1). Comme pour l'exercice 2022, la totalité des sociétés du CAC 40 suit cette recommandation.

1 société du SBF 120 a choisi néanmoins d'écarter ce principe (contre 2 s'agissant de l'exercice 2022). Cette société fournit une explication circonstanciée au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, quant aux spécificités de son secteur d'activité (alignement avec la durée du contrat de régulation économique).

S'agissant de l'échelonnement des mandats, on constate que pour 21 sociétés du SBF 120, dont 8 du CAC 40 (contre respectivement 26 et 7 en 2022), plus de la moitié des mandats des administrateurs arrive à échéance en même temps. Parmi elles, seules 4 sociétés fournissent une explication. Le Haut Comité a écrit aux sociétés concernées par un cumul d'échéances de mandats à la même date non explicite.

Le Haut Comité poursuit la mise en conformité des sociétés à la recommandation relative à l'échelonnement effectif des mandats. Seule la survenance de circonstances exceptionnelles peut justifier une déviation temporaire à cette recommandation.

Le Haut Comité encourage les sociétés à introduire dans leurs statuts la faculté de prévoir des durées de mandats différentes (1 an, 2 ans), ceci afin de permettre d'assurer un échelonnement effectif des mandats et procurer davantage de flexibilité pour le pilotage de la composition du Conseil.

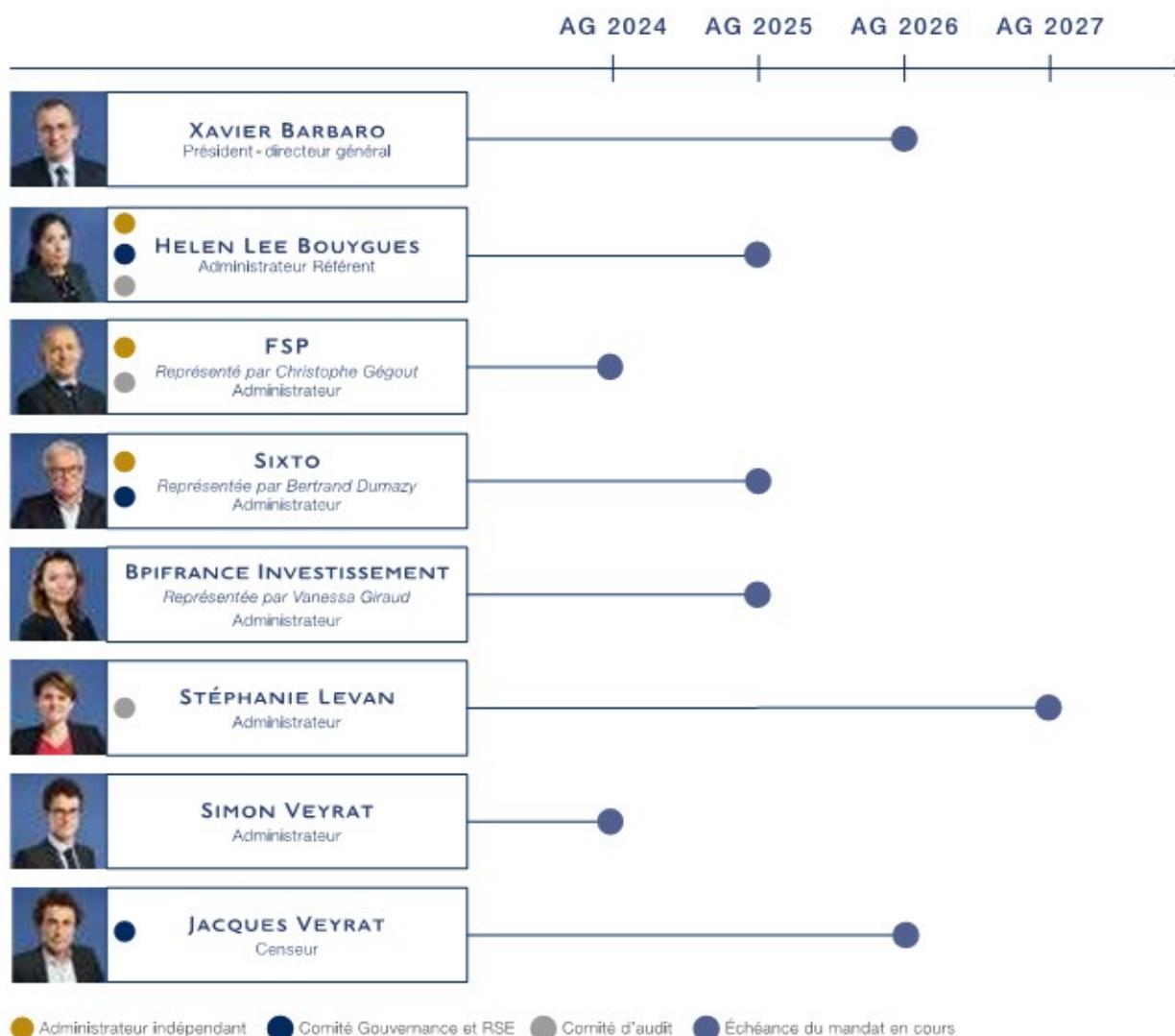
Informations sur la répartition de la durée du mandat des administrateurs pour les sociétés du SBF 120 et du CAC 40

DURÉE DU MANDAT DES ADMINISTRATEURS	SBF 120		CAC 40	
	NOMBRE	% DE SOCIÉTÉS	NOMBRE	% DE SOCIÉTÉS
1 AN	0	0%	0	0%
2 ANS	0	0%	0	0%
3 ANS	33	33%	13	37,1%
4 ANS	66	66%	22	62,8%
5 ANS	1	1%	0	0%
6 ANS	0	0%	0	0%

L'extrait ci-après reprend les informations concernant l'échelonnement des mandats des administrateurs.

NEOEN

Échéance des mandats des administrateurs et du censeur

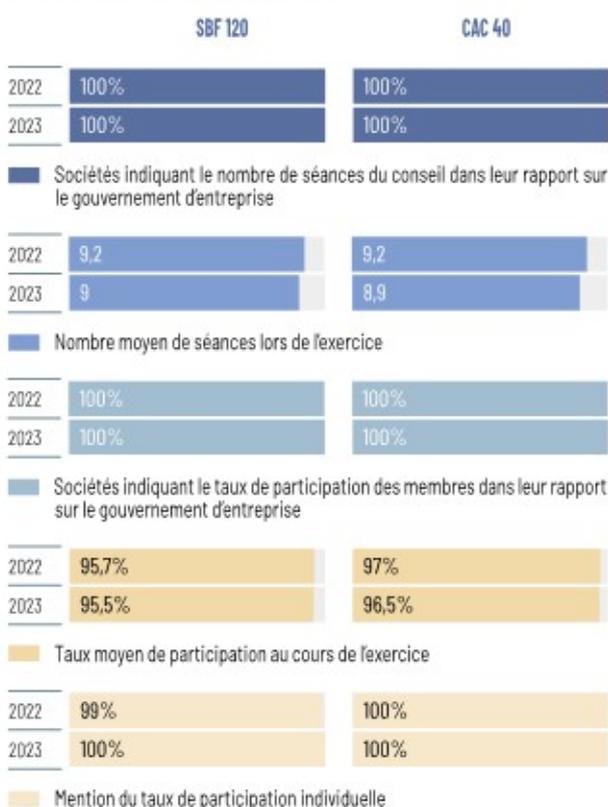


3.8. Informations sur les séances du conseil

La recommandation visant à publier le nombre de séances du conseil et les informations sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances est appliquée par toutes les sociétés.

Le code Afep-Medef indique que « le nombre des séances du conseil d'administration [...] tenues au cours de l'exercice écoulé est indiqué dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise » (§ 12.1). Par ailleurs, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions » (§ 12.1).

Informations sur les séances du conseil



Au titre de l'exercice 2023, le nombre moyen de séances annuelles, autour de 9, est quasi-stable par rapport à l'exercice 2022. L'écart-type est toutefois important puisque les conseils des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 4 et 29 fois (contre 4 et 14 fois pour le CAC 40).

En parallèle, le taux moyen de participation, quasi-stable sur les deux exercices, reflète une forte assiduité des administrateurs.

3.9. Évaluation du conseil

Toutes les sociétés ont mis en place une évaluation du conseil.

Le code Afep-Medef prévoit que « 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) » (§ 11.1).

Par ailleurs, le Code précise que « 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 » (§ 11.3).

Évaluation du fonctionnement du conseil

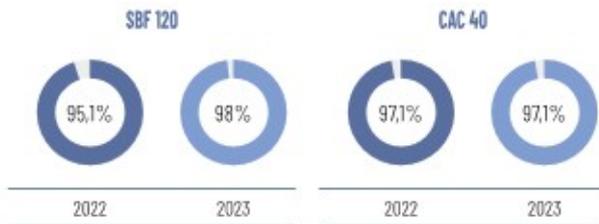


Toutes les sociétés du SBF 120 ont mis en place une évaluation du fonctionnement du conseil, malgré une variation dans le mode d'organisation privilégié. Comme l'indiquent les chiffres, la tendance est à la systématisation de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil, avec une formalisation accrue.

Seule une société, nouvelle dans l'indice, ne fait état d'aucun point à l'ordre du jour ou débat, ni d'aucune évaluation

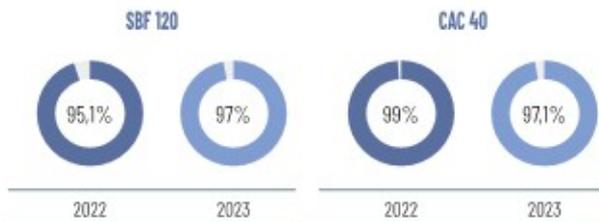
formalisée au cours des 3 dernières années. Le Haut Comité a écrit à la société concernée pour l'inciter à formaliser sa pratique d'évaluation du conseil.

Publication des suites données à l'évaluation du conseil au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise



Pour l'ensemble du SBF 120, la proportion de sociétés ayant publié les conclusions de ces évaluations, ainsi que les suites données, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise est en hausse par rapport à l'exercice précédent, montrant une amélioration dans la pratique de rendre compte.

Évaluation individualisée des administrateurs



Après la forte accélération observée en 2022, la tendance positive se poursuit; la proportion de sociétés du SBF 120 ayant réalisé une évaluation individualisée des administrateurs, quelle que soit la forme de cette évaluation (entretiens individuels, mesure de la contribution individuelle effective, questionnaire) est encore en progression en 2023.

Évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs aux travaux du conseil et réalisation d'entretiens individuels pour 2023

Le code Afep-Medef précise que l'un des objectifs de l'évaluation vise à « *apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil* » (§ 11.2).

Le Haut Comité recommande que l'appréciation de la contribution effective de chaque administrateur s'accompagne de la tenue d'entretiens individuels tous les trois ans au moins (Guide d'application dans sa version de mars 2024).

En 2023, 45 % sociétés du SBF 120 et 37 % du CAC 40 ont mis en place un processus d'entretiens individuels ou une évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs.

Certaines sociétés (8 sociétés du SBF 120 dont 1 du CAC 40) ont choisi de procéder à une évaluation du conseil uniquement au moyen d'un questionnaire adressé aux administrateurs.

La part des sociétés mesurant la contribution effective des administrateurs et organisant des entretiens individuels est en nette hausse depuis deux exercices.

L'évaluation du conseil reste un point de vigilance pour le Haut Comité qui encourage les sociétés à mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, notamment en ce qui concerne la présence et la participation effective des administrateurs aux travaux du conseil.

Les extraits suivants donnent un aperçu de rapports sur le gouvernement d'entreprise de sociétés appliquant la recommandation relative à la contribution effective des administrateurs et ayant mis en place des entretiens individuels dans le cadre de leur évaluation formalisée.

KERING

3.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

Conformément à son règlement intérieur, depuis 2004, au moins une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement et celui de ses Comités, ainsi que sur la contribution individuelle de chaque Administrateur. Tous les trois ans, une évaluation formalisée est réalisée, le cas échéant avec l'appui d'un consultant externe indépendant.

3.3.1 Procédure d'évaluation du Conseil d'administration et des Comités

Les modalités de chaque type d'évaluation (interne ou externe) sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	 ÉVALUATION INTERNE	 ÉVALUATION EXTERNE
Lancement du processus d'évaluation	Préparation de l'évaluation par l'Administratrice référente, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'Administration (Directeur Juridique du Groupe)	Sélection d'un consultant externe indépendant et définition du processus d'évaluation par l'Administratrice référente avec l'appui du Secrétaire du Conseil d'administration
Questionnaire écrit	Envoi aux Administrateurs d'un questionnaire écrit	Envoi par le consultant externe aux Administrateurs d'un questionnaire écrit
Entretiens individuels	Conduite d'entretiens individuels entre l'Administratrice référente et les Administrateurs, à l'occasion desquels sont discutées les réponses au questionnaire écrit et la contribution individuelle de chaque Administrateur	Conduite d'entretiens individuels entre le consultant externe et les Administrateurs, à l'occasion desquels sont discutées les réponses au questionnaire écrit et la contribution individuelle de chaque Administrateur
Compilation	Compilation des résultats réalisée par le Secrétaire du Conseil d'administration et revue par l'Administratrice référente	Compilation des résultats réalisée par le consultant externe et revue par l'Administratrice référente et le Secrétaire du Conseil d'administration
Restitution	Restitution des résultats de l'évaluation par l'Administratrice référente au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil d'administration et débat sur les résultats Restitution individuelle réalisée le cas échéant, sur une base volontaire	Restitution des résultats de l'évaluation par le consultant externe au Comité des nominations et de la gouvernance et au Conseil d'administration et débat sur les résultats Restitution individuelle réalisée le cas échéant, sur une base volontaire
Plan d'actions	Définition par le Conseil d'une feuille de route au regard des axes d'amélioration identifiés et suivi de sa mise en œuvre	

3.3.2 Évaluation externe conduite en 2023

En 2022, l'Administratrice référente a conduit l'évaluation interne annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités. Les conclusions de cette évaluation sont présentées dans le Document d'enregistrement universel 2022 de Kering, disponible sur son site internet.

À la suite de cette évaluation, et conformément aux souhaits exprimés par les Administrateurs, les mesures suivantes ont été mises en place par le Groupe :

- un séminaire de formation dédié au sujet climat a été organisé le 4 mai 2023 (pour plus de détail, voir la section 3.4.1 du présent chapitre) ;
- une *executive session* additionnelle a été organisée, permettant aux Administrateurs non exécutifs de se réunir à deux reprises durant l'année, les 22 mars et 7 décembre 2023 (pour plus de détail, voir la section 3.4.1 du présent chapitre) ;
- le Conseil d'administration a renforcé son expertise sectorielle et son internationalisation avec l'arrivée de Mme Maureen Chiquet, ancienne Directrice générale internationale de Chanel, de nationalité américaine, en tant qu'Administratrice indépendante.

En 2023, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, de faire procéder, avec un an d'avance sur le

calendrier – au regard des évolutions récentes de sa composition – à une évaluation formalisée par un consultant externe indépendant et a mandaté à ces fins le cabinet Egon Zehnder, Ce cabinet ayant réalisé la précédente évaluation externe conduite en 2021, il a été considéré que sa sélection permettrait une mise en perspective de ces deux évaluations particulièrement utile, confortée par la solidité reconnue de sa méthode de travail et son indépendance vis-à-vis de la Société et de ses dirigeants, ce cabinet de conseil n'intervenant pas par ailleurs dans le cadre des recrutements de nouveaux Administrateurs ou de tout autre sujet lié à la gouvernance de Kering.

Cette évaluation a porté notamment sur les thèmes suivants :

- la composition et le rôle du Conseil d'administration ;
- le rôle et l'action du Président du Conseil d'administration ;
- le rôle et l'action de l'Administratrice référente ;
- les réunions du Conseil d'administration ;
- la contribution du Conseil à la stratégie du Groupe ;
- les relations du Conseil avec la Direction générale ;
- la contribution des travaux des Comités ;
- la contribution individuelle de chaque Administrateur ; et
- l'intégration des nouveaux Administrateurs.

Les résultats de cette évaluation ont été restitués par le consultant externe au Comité des nominations et de la gouvernance du 31 janvier 2024 puis au Conseil d'administration du 28 février 2024. Le résumé des conclusions de cette évaluation est présenté ci-dessous :

Principaux points forts

- Composition satisfaisante en termes de diversité des profils et d'indépendance, renforcée par l'entrée au Conseil, depuis 2022, de nouveaux Administrateurs au profil de haut niveau, dont l'arrivée a eu impact positif sur la dynamique du Conseil et la qualité de ses débats,
- Atmosphère de confiance et liberté de parole encouragées par le Président-Directeur général, dont la qualité du *leadership* est unanimement reconnue et saluée,
- Des progrès notables ont été réalisés depuis la précédente évaluation externe conduite en 2021 :
 - la fréquence et la fluidité des interactions entre les Administrateurs ont été renforcées ;
 - l'engagement et la contribution de l'Administratrice référente sont soulignés et appréciés de façon unanime. Son rôle en matière de dialogue actionnarial sur les questions de gouvernance a un impact positif sur le traitement par le Conseil de ces sujets ;
 - la nouvelle organisation de la Direction générale annoncée le 18 juillet 2023 est perçue positivement, comme pouvant contribuer à renforcer le dialogue avec les directions opérationnelles et fonctionnelles.
- Qualité des présentations du management et des dossiers de travail transmis aux Administrateurs,
- Qualité des débats du Conseil et des travaux des Comités,
- Processus de décision fluide et efficace,
- Séminaire stratégique annuel et séminaire climat appréciés.

Axes d'amélioration identifiés

- Poursuivre le renforcement de la composition du Conseil en termes d'expertise sectorielle et de connaissance des marchés clés du Groupe (notamment, États-Unis et Asie), en privilégiant des profils de CEO considérés comme particulièrement pertinents,
- Diversifier le panel des intervenants aux réunions du Conseil afin de favoriser des rencontres plus régulières avec les dirigeants des Maisons,
- Poursuivre le travail déjà accompli pour consacrer de façon systématique une partie des réunions à la stratégie et aux sujets de croissance externe,
- Allonger la durée des réunions du Conseil afin de pouvoir débattre plus longuement et, parallèlement, ajuster la durée des présentations réalisées par le management,
- Consacrer davantage de temps aux aspects *business* et commerciaux ainsi qu'aux sujets de cybersécurité, conformité et ressources humaines.

2.3.5. Auto-évaluation du Conseil d'Administration

ORGANISATION DE L'ÉVALUATION ANNUELLE DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL



- **Processus annuel** d'évaluation formalisée du Conseil dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF.
- **Objectifs principaux :**
 - Vérifier que les ordres du jour des réunions du Conseil couvrent bien l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil ;
 - Formuler des suggestions d'améliorations ;
 - Émettre des propositions sur les sujets stratégiques à approfondir en 2024, dont ceux à étudier lors du Séminaire Stratégique du 6 juin 2024.
- **Support et procédure :**
 - Un **guide d'entretien thématique**, mis à jour en octobre 2023, reprend les principes énoncés par le Code AFEP-MEDEF et identifie les pratiques du Conseil et les attentes de Place. Il permet à chaque administrateur de s'interroger sur le bon fonctionnement du Conseil et sur sa contribution personnelle aux travaux et décisions de celui-ci ;
 - Un **questionnaire** a été préparé et revu en 2022 avec le concours du cabinet **Spencer Stuart** et mis à jour en 2023 ;
 - Des **entretiens individuels** ont eu lieu entre les administrateurs et le Secrétaire du Conseil en novembre et décembre 2023 ;
 - Une **restitution des réponses et entretiens** a été réalisée lors de la réunion du Comité des Nominations et de la Gouvernance du 6 décembre 2023, puis lors du Conseil d'Administration du 7 décembre 2023, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2024. En cas de besoin, le Président peut s'entretenir individuellement avec les Administrateurs.
- **Thèmes principaux de l'évaluation :**
 - La composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement ;
 - La qualité et la pertinence des informations communiquées ;
 - L'engagement du Conseil dans la définition de la stratégie de L'Oréal ;
 - L'activité des Comités ;
 - Les principaux sujets de gouvernance.
- **Auto-évaluation individuelle de la contribution de chaque administrateur au Conseil et aux Comités sur les sujets suivants :**
 - Le temps consacré à la préparation du Conseil et des Comités ;
 - L'attention portée à la lecture des procès-verbaux ;
 - L'attention portée au respect de la mise en œuvre des décisions du Conseil ;
 - Les compétences spécifiques mises à profit par le Conseil ;
 - Les sujets sur lesquels il serait utile de se former.

LA COMPOSITION DU CONSEIL

- **Diversité** en termes de genre, d'âge, de profil et d'expérience,
- **Taille** adéquate pour la qualité des travaux, des débats et des prises de décisions,
- Nombre d'**administrateurs indépendants** (50 %) bien adapté, compte tenu de leur profil, de leur grande liberté d'expression et de la structure de l'actionnariat,
- **Compétences attendues** bien représentées au regard des besoins définis par le Conseil (voir paragraphe 2.2.1.2), tout particulièrement l'expérience de Direction Générale de grandes sociétés internationales,
- **Expérience internationale** des administrateurs reconnue,
- **Composition des Comités** appropriée, avec une bonne expertise des administrateurs,

- Veiller lors du recrutement de futurs administrateurs à **maintenir/renforcer ce niveau et cette diversité de compétences**, en particulier sur les sujets de **durabilité ainsi que leur expérience internationale**,

LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

- Mode de fonctionnement qui permet au Conseil de remplir pleinement ses missions en particulier celle de détermination et de contrôle de la mise en œuvre des orientations stratégiques,
- **Très bon niveau d'implication** ; administrateurs actifs, engagés, qui s'expriment très librement,
- **Ordres du jour bien adaptés** aux enjeux de la société et aux missions du Conseil ; **flexibles** au cours de l'année ; prenant en compte les demandes des administrateurs,
- **Fréquence et durée des réunions suffisantes**, un réel effort a été fait pour respecter les horaires,
- Temps réservé au débat tout à fait satisfaisant,
- **Confidentialité** des débats bien respectée,
- Règles concernant les **conflits d'intérêts** bien appliquées,
- Organisation et logistique des réunions très satisfaisantes,
- Événements hors Conseil contribuant à renforcer le collectif,
- **Plateforme digitale bien utilisée**,
- Axes d'amélioration identifiés pour 2023 traités,
- Thèmes identifiés comme devant être mis à l'ordre du jour du Conseil en 2023 lors de l'évaluation 2022 traités

- Maintenir l'effort qui a été fait en 2023 sur le **respect des horaires sans pour autant réduire le temps des débats**,

L'INFORMATION DU CONSEIL

- **Information « au bon niveau »**, pour une participation efficace aux travaux du Conseil,
- **Thèmes traités en 2023** très riches et **bien alignés** avec les problématiques de l'entreprise,
- **Délais de mise à disposition** des documents **en progrès** et globalement satisfaisants,
- **Présentations des managers synthétiques**, suffisamment analytiques permettant une bonne compréhension des enjeux,
- **Bonne information** sur l'évolution des marchés et de l'environnement concurrentiel,
- Bon niveau d'informations sur les principaux **enjeux stratégiques dont ceux liés à la RSE**,
- Informations transmises entre deux séances du Conseil utiles et suffisantes,

- Les présentations des managers pourraient être accompagnées d'un résumé des points saillants à retenir,
- Disposer d'une note synthétique résumant les rapports des analystes après la publication des résultats et du chiffre d'affaires,

LA FORMATION DU CONSEIL

- Bon niveau d'informations sur les principaux **enjeux liés à la RSE** dans la continuité de la formation dispensée en 2022,

- **Formation « Éthique »** à inscrire au programme 2024,

OPMOBILITY

3.1.2.2 ÉVALUATION DU MODE D'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jun 2023	Juliet 2023	Octobre- Novembre 2023	Décembre 2023	Mars 2024
<ul style="list-style-type: none"> Actualisation du questionnaire réalisé en 2021 avec le concours d'un consultant extérieur 	<p>Comité des Nominations et de la RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> Validation du questionnaire et de la procédure interne 	<ul style="list-style-type: none"> Envoi du questionnaire aux administrateurs Entretiens individuels administrateurs / Secrétaire du Conseil 	<p>Comité des Nominations et de la RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> Compte-rendu détaillé des évaluations <p>Conseil d'Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> Synthèse des évaluations Bilan de l'année 2023 Débats / axes d'améliorations pour 2024 Décision sur les modalités de l'évaluation 2024 (interne/externe) 	<ul style="list-style-type: none"> Publication de la synthèse de l'évaluation 2023 dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 Mise en place d'une nouvelle évaluation formalisée du Conseil avec le concours d'un consultant extérieur

- **Processus annuel** d'évaluation du Conseil d'Administration dans le cadre du code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place telle que celles de l'AMF.

Le Conseil d'Administration procède également, à intervalles réguliers n'excédant pas trois ans, à une **évaluation formalisée** de son propre fonctionnement. Cette évaluation est effectuée sous la direction du Président du Comité des Nominations et de la RSE assisté ou non d'un consultant extérieur.

En 2021 une évaluation formalisée, réalisée avec l'aide d'un consultant extérieur a eu lieu sous la direction de la Présidente du Comité des Nominations. Elle a été réalisée sous la forme d'un questionnaire détaillé, auquel l'ensemble des administrateurs a répondu. En 2022 et en 2023, des débats sur le fonctionnement annuel du Conseil ont eu lieu sur la base d'un questionnaire auxquels avaient répondu les administrateurs. En 2024, une nouvelle évaluation formalisée est réalisée avec le concours d'un cabinet extérieur indépendant.

- **Objectifs principaux :**

- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil, mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil ;

- formuler des suggestions d'amélioration ;
- améliorer l'efficacité du Conseil d'Administration.

- **Support et procédure :**

- direction du processus d'évaluation assurée par la Présidente du Comité des Nominations et de la RSE ;
- rappel des principes énoncés par le Code AFEP-MEDEF et les attentes de Place afin que chaque administrateur s'interroge sur le bon fonctionnement du Conseil et sur sa contribution personnelle aux travaux et aux décisions de celui-ci ;
- questionnaire préparé en 2021 avec le concours d'un consultant extérieur et revu chaque année ;
- entretiens individuels annuels entre les administrateurs et la Secrétaire du Conseil ;
- restitution des réponses réalisée lors de la réunion du Comité des Nominations et de la RSE du 5 décembre 2023, suivie d'un débat entre administrateurs et de prises de décisions pour 2024.

• **Thèmes principaux de l'évaluation :**

- la composition du Conseil d'Administration, son organisation et son fonctionnement ;
- la qualité et la pertinence de l'information communiquée et des ordres du jour ;
- l'engagement du Conseil d'Administration dans la définition de la stratégie du Groupe ;
- l'activité des Comités, notamment la procédure d'évaluation des conventions courantes, l'analyse de l'indépendance des administrateurs et des éventuels conflits d'intérêts ;
- les principaux sujets de gouvernance,

Concernant **la composition du Conseil**, les administrateurs estiment que celle-ci est satisfaisante et équilibrée. Le Conseil a accueilli en 2023 Mme Virginie Fauvel, Présidente-Directrice Générale du Groupe Harvest et M. Gonzalve Bich, Directeur Général de BIC SA (voir paragraphe 3.1.1.3 Évolution des mandats et fonctions du Conseil d'Administration). La diversité des profils et des expertises permet de débattre activement avec la Direction Générale des enjeux stratégiques auxquels le Groupe est confronté et de prendre des décisions en toute indépendance. La **composition des Comités** est également jugée appropriée avec des administrateurs compétents au sein de chacun d'eux.

Concernant **la procédure d'intégration des nouveaux administrateurs**, le Conseil estime que celle-ci permet un accueil complet et organisé des nouveaux membres (en particulier la remise de documents d'information nécessaires, l'entretien avec la Secrétaire du Conseil et les Présidents des Comités).

Concernant **l'organisation des débats au sein du Conseil**, il a été souligné que chaque administrateur joue pleinement son rôle en questionnant la Direction Générale. Les débats sont ouverts, les administrateurs s'expriment dans un climat de confiance positif. Le Président du Conseil d'Administration favorise les échanges et la qualité des débats. La Direction Générale communique en toute transparence et répond avec précision à toutes les interrogations.

La dynamique du Conseil est tout à fait satisfaisante avec une excellente interaction entre les différents administrateurs. En ce qui concerne **les questions de gouvernance**, la modalité d'exercice de la Direction Générale, notamment la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général fonctionne de façon très satisfaisante, notamment la complémentarité du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est appréciée. Par ailleurs, en ce qui concerne de manière individuelle **le Président du Conseil, le Directeur Général et la Directrice Générale Déléguée**, la transparence du Directeur Général et de la Directrice Générale Déléguée, leur compétence et leur connaissance des dossiers ont été soulignés, l'animation des débats par le Président du Conseil d'Administration et le mode de fonctionnement avec la Direction Générale ont été particulièrement soulignés.

Le **collège de Censeurs** a également fait l'objet d'une évaluation par le Conseil d'Administration. L'expertise des censeurs, notamment en termes de connaissance du Groupe et du contexte international dans lequel il évolue, exercée au sein du collège en vue de protéger les intérêts de la Société et du Groupe ont été appréciés. Sans pouvoir prendre part au vote des décisions, leur liberté de parole et de jugement contribue à enrichir les débats au sein du Conseil.

Concernant **les travaux des Comités**, leur fonctionnement est satisfaisant, les dossiers sont bien construits. Les administrateurs, membres de ces Comités, estiment que les sujets sont traités en Comité de façon sérieuse et solide. Le Conseil d'Administration peut prendre ses décisions en toute confiance sur la base des recommandations des Comités.

Le **Comité des Comptes** remplit exactement ses missions, avec des travaux qui s'appuient sur les informations détaillées communiquées par le management de l'entreprise. L'équilibre entre les sujets de compliance et de business est particulièrement apprécié. Les sujets RSE et le suivi des données extra-financières sont bien traités et appelés à se renforcer.

Le **Comité des Rémunérations** est bien préparé, les travaux sont bien anticipés. Les membres de ce Comité disposent d'un bon niveau d'information pour établir les recommandations, notamment de comparables réalisés sur la base d'un échantillon de sociétés adapté en taille, organisation, secteur et enjeux, ainsi que d'analyses consolidées sur les rémunérations dans le SBF 120 et/ou SBF 80. L'alignement des rémunérations avec les objectifs stratégiques poursuivis est vérifié. L'inclusion de critères quantifiables liés aux objectifs climat de l'entreprise, notamment à la stratégie de neutralité carbone, fait l'objet d'une attention particulière de la part du Comité (voir paragraphe 3.1.4).

La qualité des travaux du **Comité des Nominations et de la RSE** est soulignée, notamment la procédure de sélection des nouveaux administrateurs. Les questions RSE sont à présent largement traitées et englobent notamment la stratégie Climat et de neutralité carbone de l'entreprise, l'examen de la déclaration de performance extra-financière, la politique Santé et Sécurité du Groupe, la mixité au sein des instances dirigeantes pour laquelle Plastic Omnium est régulièrement distinguée en raison de son fort engagement, la diversité au sein du Groupe.

Les administrateurs ont souligné la **qualité de l'information**, complète et détaillée, qui leur est communiquée avant chaque réunion du Conseil et des Comités et qui favorise la qualité des débats. La plateforme digitale est bien utilisée.

Les administrateurs ont estimé que **les ordres du jour du Conseil d'Administration** sont adaptés à la conjoncture et couvrent tous les sujets. La présentation approfondie du chiffre d'affaires, du marché de l'automobile, des nouvelles technologies, permettent aux administrateurs d'être immergés dans le business opérationnel du groupe Plastic Omnium.

Concernant **les acquisitions**, les administrateurs sont satisfaits de la façon dont les débats sont présentés et débattus en Conseil. Ils sont en ligne avec la stratégie du Groupe. La Direction Générale est à l'écoute des avis des administrateurs. Le suivi des acquisitions et l'intégration des sociétés acquises traités en Comité des Comptes a été très apprécié.

Les administrateurs n'estiment pas nécessaire la nomination d'un **administrateur référent** compte tenu de la composition et du fonctionnement du Conseil. Cette nomination aurait un intérêt limité, les administrateurs souhaitant conserver une relation directe avec le Président et avec la Direction Générale.

Ils estiment par ailleurs, que l'attention portée aux situations de **conflits d'intérêts** est bien gérée par les règles en vigueur. Ils attachent une importance particulière à l'analyse annuelle de l'indépendance des administrateurs et à l'évaluation faite, depuis 2020, des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Le rythme actuel d'un **executive session** par an est jugé approprié. Une réunion supplémentaire sur un sujet précis pourra se tenir si plusieurs administrateurs en font la demande.

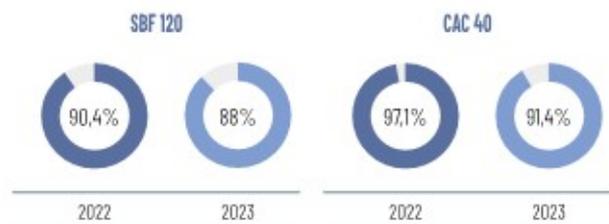
En outre, les **points d'amélioration** qui avaient été identifiés par le Conseil d'Administration en 2023 sont mis en œuvre, à savoir : l'importance croissante accordée aux enjeux climatiques, le recrutement d'administrateurs indépendants assurant une majorité d'administrateurs indépendants au sein des Comités, notamment au sein du Comité des Rémunérations.

3.10. Réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le nombre de sociétés mentionnant la tenue d'au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (« executive session ») est en retrait par rapport à l'exercice précédent. Le Haut Comité rappelle que ces réunions participent à l'amélioration de la gouvernance des sociétés.

Le code Afep-Medef recommande « d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs » (§12.3).

Sociétés indiquant avoir tenu une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs



Sociétés mentionnant la tenue d'au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

S'agissant du SBF 120, 88 sociétés (contre 94 sociétés en 2022) ont indiqué avoir tenu au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dont 32 sociétés du CAC 40 (contre 34 en 2022). 8 sociétés n'appliquent pas cette recommandation et parmi elles 7 fournissent une explication.

La possibilité de tenir cette réunion est dans la plupart des cas prévue dans le règlement intérieur, mais certaines sociétés ne font pas toujours état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise de leur tenue effective ou ne font état que d'une simple possibilité.

Le Haut Comité a écrit aux sociétés n'ayant pas donné une explication pertinente et circonstanciée à cette déviation au Code.

Le Haut Comité rappelle que la tenue de réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est un moyen puissant pour améliorer la gouvernance des sociétés.

Comme indiqué dans son rapport 2021, le Haut Comité a précisé que :

- cette recommandation s'applique aux sociétés dont les dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont membres ou, sans être membres, assistent aux conseils d'administration ;
- seuls les membres non exécutifs du conseil peuvent participer à ces réunions. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (président directeur général, directeur général et directeurs généraux délégués des sociétés anonymes à conseil d'administration, président et membres du directoire des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance) ne peuvent pas être présents ;
- il appartient à chaque conseil de définir qui participe à ces réunions. Il est précisé que la présence de tous les membres du conseil, hors les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, sera obligatoire s'il est procédé, lors de cette réunion, à l'évaluation de la performance des dirigeants mandataires sociaux exécutifs visée à l'article 25.1.1. du Code ;
- les sociétés choisissent le mode d'organisation de ces réunions : elles peuvent y consacrer une ou des séances dédiées ou les organiser, par exemple, avant ou à l'issue de la réunion d'un conseil ;
- les sujets abordés lors de ces réunions sont librement définis par les conseils et dépendent de l'actualité et du fonctionnement propre à chaque conseil. La libre expression des participants doit y être garantie.

3.11. Règlement intérieur

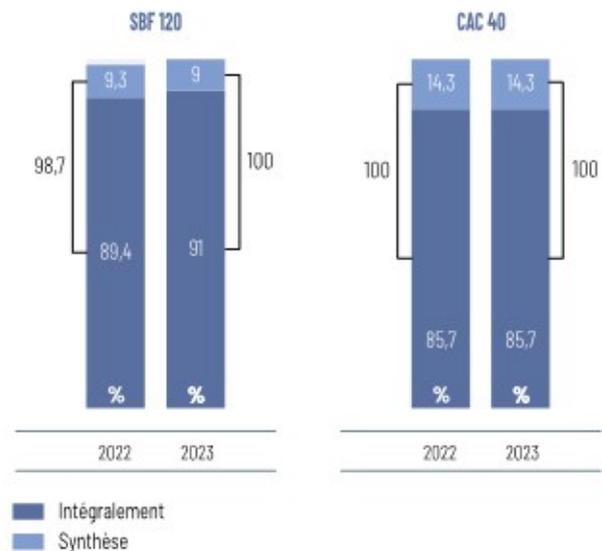
Toutes les sociétés ont doté leur conseil d'un règlement intérieur qui y fait mention des cas d'approbation préalable par le conseil.

Le conseil doit se doter d'un règlement intérieur (§1.9), notamment aux fins d'examiner et de décider des opérations stratégiques (§1.2). La totalité des entreprises analysées (SBF 120, CAC 40) dispose d'un règlement intérieur.

Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur



Mode de publication du règlement intérieur du conseil dans les rapports sur le gouvernement d'entreprise



Le code Afep-Medef laisse aux sociétés la possibilité de publier le règlement intérieur « en tout ou en partie » (§ 2.2), ce qui est le cas de l'ensemble des sociétés étudiées en 2023. Parmi elles, 91 sociétés du SBF 120 ont choisi de publier leur règlement intérieur en intégralité (contre 93 en 2022). S'agissant du CAC 40, comme en 2022, 30 des 35 sociétés ont suivi cette recommandation.

Au global, toutes les sociétés du SBF 120 ont publié leur règlement intérieur en tout ou en partie sur leur site internet.

Contenu du règlement intérieur du conseil

Le code Afep-Medef prévoit que le règlement intérieur doit préciser « les cas d'approbation préalable déterminés par le conseil d'administration, qui peuvent être d'ailleurs différents selon les branches concernées de l'entreprise » (§ 1.9).

Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil



La totalité des sociétés du SBF 120 applique cette recommandation et font mention dans leur règlement intérieur des cas d'approbation préalable du conseil.

4. Comités du conseil

La mise en œuvre effective des recommandations concernant les comités du conseil progresse en 2023. Le nombre d'administrateurs indépendants au sein des comités continue d'augmenter dans les comités d'audit, ainsi que dans les comités des rémunérations et dans les comités des nominations distincts.

La proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au comité des rémunérations a nettement augmenté, notamment grâce aux actions du Haut Comité sur ce sujet.

4.1. Comité d'audit

La proportion de sociétés ayant au moins deux tiers d'administrateurs indépendants au sein de ce comité est stable par rapport à l'exercice précédent.

Le code Afep-Medef indique que « 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 » (§ 17).

Composition du comité

En 2023, les comités d'audit étaient composés en moyenne de 4,26 membres dans les sociétés du SBF 120, contre 4,49 pour celles du CAC 40, chiffres pratiquement inchangés par rapport à 2022. Plus précisément, le nombre de membres au sein des comités d'audit varie de 2 à 8 personnes, comme en 2022.

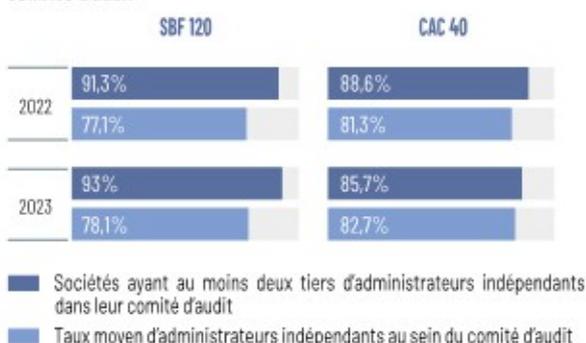
On note que toutes les sociétés du SBF 120 indiquent la composition nominative de leur comité d'audit.

Par ailleurs, le code Afep-Medef précise que le comité d'audit « ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif » (§ 17.1). Au cours de l'exercice 2023, comme pour les deux exercices précédents, toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation.

Proportion d'administrateurs indépendants

Le code Afep-Medef indique que « la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers » (§ 17.1).

Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités d'audit



Par rapport à l'exercice précédent, le pourcentage de sociétés comptant au moins deux tiers d'administrateurs indépendants au sein de leur comité d'audit est stable s'agissant des sociétés du SBF 120. Pour le CAC 40, le repli s'explique par la variation du panel d'un exercice à un autre. Ainsi en 2023, 93 sociétés du SBF 120 satisfont à cette recommandation (dont 30 sociétés du CAC 40) contre respectivement 95 et 31 en 2022.

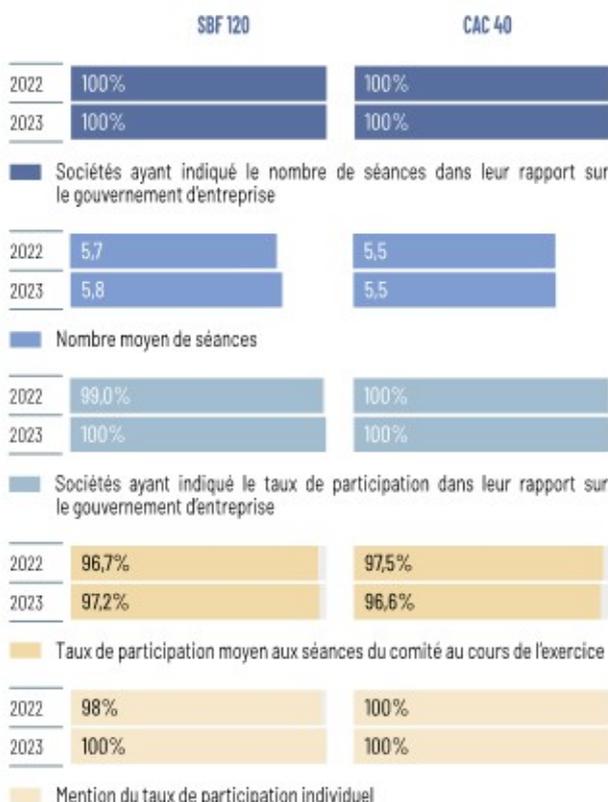
Toutes les sociétés concernées par cette déviation fournissent une explication dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, à l'exception d'une société du SBF 120. Le Haut Comité a écrit à cette dernière, ainsi qu'aux sociétés n'ayant pas formulé une explication pertinente.

Le taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit est en légère progression par rapport à l'exercice précédent. Cette tendance s'apprécie tant pour les sociétés du SBF 120 que celles du CAC 40.

Activité du comité d'audit

Le code Afep-Medef précise que « 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 » (§ 12.1).

Informations sur les séances du comité d'audit



En 2023, toutes les sociétés ont précisé le nombre de séances de leur comité d'audit au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. Les comités d'audit des sociétés du panel se sont réunis en moyenne autour de 6 fois en 2023, avec une légère tendance à la hausse par rapport à 2022. Les situations sont toutefois assez contrastées puisque le nombre de réunions tenues varie entre 2 et 20 fois.

Toutes les sociétés du panel ont précisé le taux de participation dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui reflète une excellente assiduité des administrateurs.

Compétence des membres

La quasi-totalité des sociétés respecte la recommandation relative à la mention de la compétence financière ou comptable de leurs membres. Pour certaines sociétés, celle-ci manque toutefois de précision.

Le code Afep-Medef précise que « les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable » (§17.1). 99 % des sociétés du SBF 120 (dont la totalité des sociétés du CAC 40) respectent cette recommandation et mentionnent la compétence financière ou comptable des membres du comité d'audit dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Pour certaines de ces sociétés, l'indication présente dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise manque toutefois de précision. En 2023, 1 société du SBF 120¹⁷ ne satisfait toujours pas cette recommandation et n'a pas indiqué cette compétence. Le Haut Comité lui a signifié cette lacune.

Modalités de fonctionnement

Le nombre de sociétés indiquant l'existence d'une présentation par la direction des engagements hors-bilan est en hausse par rapport à l'exercice précédent.

S'agissant de la recommandation relative à la présentation de l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale, un léger recul peut être observé par rapport à 2022.

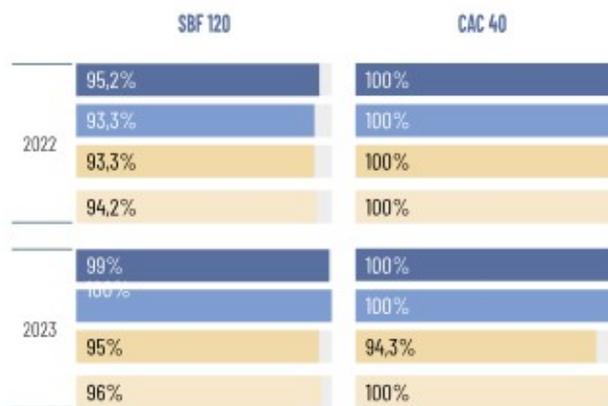
Le code Afep-Medef souligne que « dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, le comité¹⁸ entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques » (§17.2).

Il est également précisé que « 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 [...]. 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 » (§17.3).

Le code Afep-Medef précise également que le comité peut recourir « aux services de conseils externes » et « solliciter des études techniques externes » (§16.3).

Informations sur les auditions réalisées par le comité d'audit



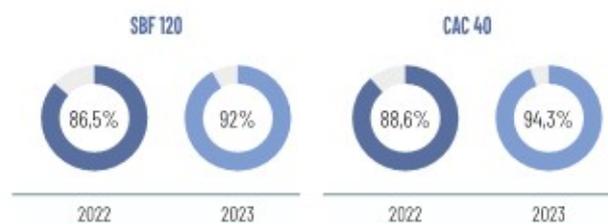
Sociétés faisant état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise :

- d'une audition des commissaires aux comptes
- d'une audition de la direction financière, comptable et de la trésorerie
- d'une audition du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques
- de la possibilité de recourir aux services de conseils externes

Toutes les sociétés du CAC 40 satisfont à l'ensemble des recommandations du Code, à l'exception de 2 sociétés pour lesquelles le rapport sur le gouvernement d'entreprise ne fait pas état avec suffisamment de clarté de l'ensemble des auditions recommandées par le Code. Pour le SBF 120, les pratiques continuent globalement à s'améliorer et se rapprochent du niveau de qualité du CAC 40.

Par ailleurs, le code Afep-Medef indique également que « 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 » (§17.2).

Information sur la présentation par la direction des engagements hors-bilan



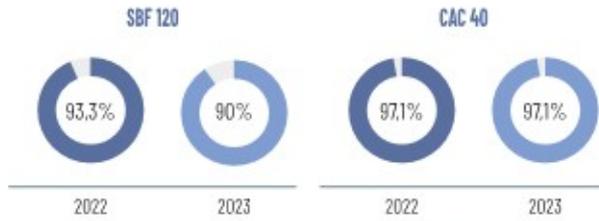
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation par la direction des engagements hors-bilan

¹⁷ Ayant rejoint l'indice en 2023

¹⁸ Un autre comité spécialisé du conseil d'administration peut réaliser cette mission.

Le respect de cette recommandation s'améliore sensiblement pour l'ensemble du panel par rapport à l'année précédente (92 sociétés en 2023 contre 90 en 2022). 8 sociétés du panel ne font pas une mention claire de l'existence d'une présentation de la direction des engagements hors bilan (contre 14 en 2022) dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, dont 2 sociétés du CAC 40 (contre 4 en 2022). Le Haut Comité a écrit aux sociétés concernées.

Information sur la présentation par la direction de l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale



Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale

Après la très forte hausse observée en 2022 (de plus de 20 points pour chaque indice), on constate une légère baisse de l'application de cette recommandation par les sociétés du SBF 120 qui s'explique par un changement du panel et une stabilité pour les sociétés du CAC 40. En 2023, 10 sociétés, dont 1 du CAC 40, ne satisfont pas à cette recommandation. 1 société en particulier fournit une explication à la déviation et considère qu'il ne revient pas au comité d'audit, eu égard à ses compétences en la matière, de traiter de cette question. Le Haut Comité a systématiquement écrit aux sociétés concernées pour leur rappeler cette recommandation.

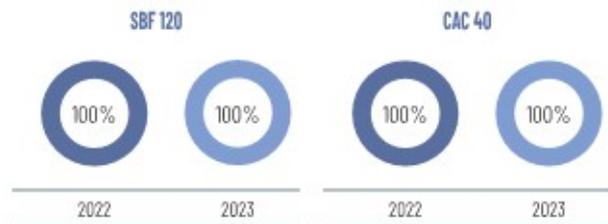
De plus, les attributions légales¹⁹ du comité d'audit ont été étendues afin d'assurer le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité et le processus mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes pour la communication d'informations en la matière. Le cas échéant, le comité d'audit formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus. Il convient de noter que la loi a prévu que la société peut désigner un autre comité spécialisé et lui confier ces attributions.

4.2. Comité des rémunérations

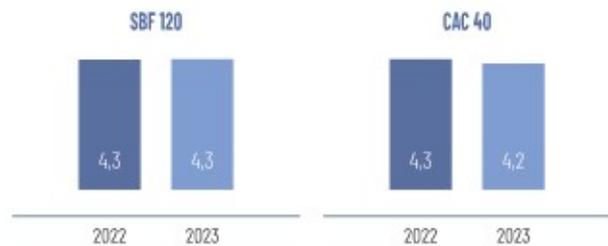
Le code Afep-Medef recommande aux sociétés cotées de se doter d'un comité des rémunérations (§ 19) et toutes les sociétés l'ont fait.

¹⁹ Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales et décret n° 2023-1394 pris en application de l'ordonnance précitée. Ces dispositions sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2024.

Sociétés ayant mis en place un comité des rémunérations



Informations sur la composition du comité des rémunérations



Nombre moyen de membres

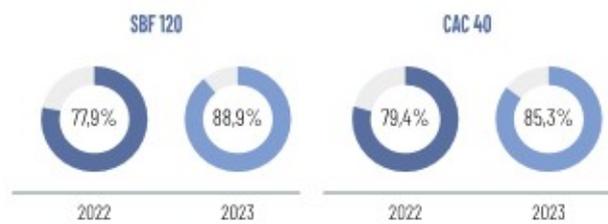
Le nombre moyen de membres au sein du comité des rémunérations est stable, variant de 2 à 8 membres.

Le code Afep-Medef souligne que le comité des rémunérations « ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif » (§ 19.1). Comme en 2022, toutes les sociétés se sont conformées à cette recommandation.

Par ailleurs, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des rémunérations en indiquent la composition nominative.

Présence d'un administrateur salarié au comité des rémunérations

La proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité des rémunérations est en nette augmentation par rapport à l'exercice précédent.



Sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité en charge des rémunérations

Le code Afep-Medef recommande « qu'un administrateur salarié en soit membre » (§ 19.1). Cette recommandation s'applique aux sociétés ayant au sein de leur conseil un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés.

Pour l'exercice 2023, 72 sociétés du SBF 120 (contre 67 en 2022) et 29 sociétés du CAC 40²⁰ (contre 27 en 2022) respectent cette recommandation. Le Haut Comité a rappelé l'importance de cette recommandation aux sociétés qui ne la respectent pas et poursuit son action pour s'assurer de la mise en œuvre effective de cette recommandation.

Proportion d'administrateurs indépendants

La proportion de sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité des rémunérations est stable par rapport l'exercice précédent. La quasi-totalité des comités des rémunérations est présidée par un administrateur indépendant.

Selon le code Afep-Medef, le comité des rémunérations doit « être composé majoritairement d'administrateurs indépendants » et que « le président du comité soit indépendant » (§ 19.1).

Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	2022	2023	2022	2023
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	78,7%	78,4%	82,8%	86,6%
Sociétés respectant la recommandation relative à :				
- Une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	90,4%	89%	94,3%	97,1%
- La présidence du comité par un administrateur indépendant	98,1%	98%	100%	100%

Le taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité des rémunérations a progressé au fil des années et est de l'ordre de 80 % pour le SBF 120, et supérieur à 85 % pour le CAC 40. C'est donc la très vaste majorité des sociétés qui respectent la recommandation relative à l'indépendance des membres du comité.

On constate pour l'exercice 2023, qu'une société du CAC 40 ne satisfait pas à la recommandation mais fournit une explication circonstanciée liée à un pacte d'actionnaire incluant le secteur public. Quant aux sociétés du SBF 120, 11 ne l'appliquent pas (contre 10 en 2022). Néanmoins, on

²⁰ Échantillon de sociétés soumises à l'obligation légale de nommer des représentants des salariés au sein du conseil. Cette recommandation s'applique aux 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.

note que sur ces 11 sociétés, 9 sociétés ont une proportion d'administrateurs indépendants strictement égale à 50 %, très légèrement inférieure à la majorité recommandée par le Code et parmi elles, 8 ont nommé un président de comité qualifié d'indépendant. 6 sociétés du panel fournissent une explication à la déviation.

Le Haut Comité a eu l'occasion de rappeler aux sociétés concernées que le Guide d'application précise que « lorsque le président du comité est indépendant, la présence de 50 % d'administrateurs indépendants au lieu et place d'une majorité est une explication pertinente permettant d'écarter l'application de la recommandation du Code. Il est alors impératif de faire figurer la recommandation non appliquée, ainsi que les explications afférentes dans la rubrique ou le tableau spécifique prévu par le Code, étant précisé que cette dérogation ne peut être que temporaire » . Il suivra la mise en conformité des sociétés.

Par ailleurs, 98 sociétés ont désigné un administrateur indépendant à la tête de leur comité, dont toutes les sociétés du CAC 40. Comme en 2022, 2 sociétés du SBF 120 hors CAC 40 ne se conforment pas à la recommandation consistant à nommer un président indépendant et fournissent une explication tenant à la composition de l'actionariat de la société. Il s'agit de sociétés familiales contrôlées.

Activité du comité des rémunérations

Toutes les sociétés publient des informations sur l'activité de leur comité des rémunérations.

Le code Afep-Medef recommande « l'inclusion dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise d'un exposé sur l'activité des comités au cours de l'exercice écoulé » (§ 16.2).

Par ailleurs, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs » (§ 12.1).

Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	2022	2023	2022	2023
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	4,7	4,8	4,9	4,8
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation des membres aux séances du comité	99%	100%	100%	100%
Taux de participation moyen aux séances du comité au cours de l'exercice	98%	97,4%	97,8%	97%
Mention du taux de participation individuelle	97,1%	100%	97,1%	100%

Les comités des rémunérations du SBF 120 se réunissent en moyenne 4,8 fois (contre 4,7 fois en 2022), avec un taux de participation moyen aux séances du comité proche de 100 %, reflétant un fort engagement.

Quant à la mention du taux de participation individuelle, toutes les sociétés du panel ont précisé cette information dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 2023.

Possibilité pour le comité de solliciter des études techniques externes

Le code Afep-Medef prévoit la possibilité pour les comités du conseil et notamment le comité en charge des rémunérations de pouvoir « solliciter des études techniques externes » (§16.3).

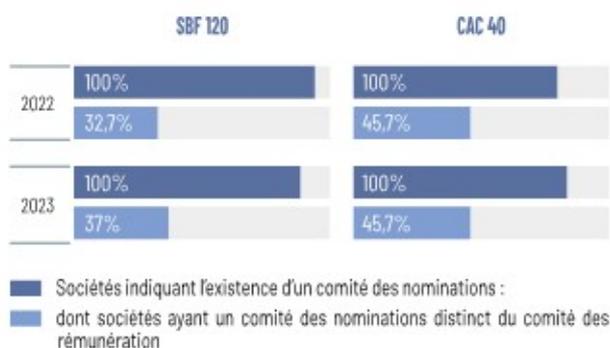
On constate que pour l'exercice 2023, le nombre de sociétés qui indiquent la possibilité pour leurs comités de solliciter des études techniques externes s'est stabilisé au-dessus de 90 %. Ainsi, 93 sociétés au sein du SBF 120 (identique à 2022) indiquent cette possibilité, dont 34 sociétés du CAC 40 (contre 33 à 2022). 7 sociétés, dont 1 du CAC 40, ne prévoient pas cette possibilité et / ou omettent de l'indiquer au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

4.3. Comité des nominations

Le comité des nominations distinct du comité des rémunérations est mis en place par environ un tiers des sociétés du SBF 120. La pratique est plus développée pour les sociétés du CAC 40.

Le code Afep-Medef indique que « chaque conseil constitue en son sein un comité des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations » (§18). La pratique est plus développée pour les sociétés du CAC 40.

Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations



37 sociétés du SBF 120 (contre 34 sociétés en 2022) disposent d'un comité des nominations distinct du comité des rémunérations. S'agissant du CAC 40, comme en 2022, 16 sociétés ont fait le choix de mettre en place un comité des nominations distinct du comité des rémunérations. Ces statistiques de pratique sont assez stables depuis 3-4 ans.

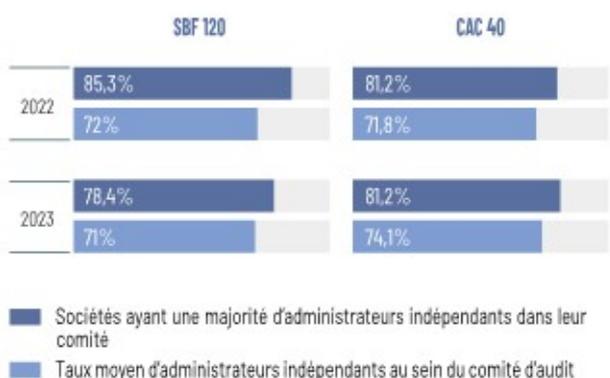
Composition du comité des nominations distinct

Toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des nominations distinct indiquent le nombre et la liste nominative de ses membres dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

En 2023, les comités des nominations se composent en moyenne de 4,3 membres pour les 37 sociétés concernées du SBF 120, et de 4,7 membres pour les 16 sociétés concernées du CAC 40 (chiffres quasi-stables par rapport à l'exercice 2022).

Par ailleurs, le nombre de membres au sein des comités des nominations (distincts ou non) est identique à l'exercice précédent, variant de 3 à 7 individus pour les sociétés du panel.

Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités des nominations distincts des comités des rémunérations



Le code Afep-Medef recommande que le comité des nominations soit composé « majoritairement d'administrateurs indépendants » (§ 18.1).

Autour de 80 % des sociétés du panel appliquent la recommandation d'une prépondérance des administrateurs indépendants au sein des comités des nominations, avec un taux dépassant les 70 %. Ces données reflètent un large respect de la « règle ». Parmi les sociétés ayant mis en place un comité des nominations distinct, 8 sociétés du SBF 120 (dont 3 sociétés du CAC 40) ne se conforment pas à la recommandation (contre 5 et 4 en 2022). 2 sociétés ont un taux d'indépendance moyen strictement égal à 33,33 % (comme en 2022), 1 société a un taux d'indépendance moyen égal à 40 % et 5 sociétés ont un taux d'indépendance moyen strictement égal à 50 % (contre 3 en 2022). Sur l'ensemble des sociétés concernées, 4 fournissent une explication circonstanciée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. Le Haut Comité a écrit aux sociétés qui dévient par rapport à la recommandation.

Informations sur l'activité des comités des nominations distincts des comités des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	2022	2023	2022	2023
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	5,1	5,2	5,1	4,4
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation aux séances du comité	100%	100%	100%	100%
Taux de participation moyen aux séances du comité au cours de l'exercice	97,8%	97,8%	98%	97,9%
Mention du taux de participation individuelle	100%	100%	100%	100%

Toutes les sociétés étudiées ont publié un rapport d'activité du comité des nominations et indiqué le taux de participation aux séances du comité.

Participation du dirigeant mandataire social exécutif

Le code Afep-Medef indique que « le dirigeant mandataire social exécutif²¹ est associé aux travaux du comité des nominations » (§ 18.3).

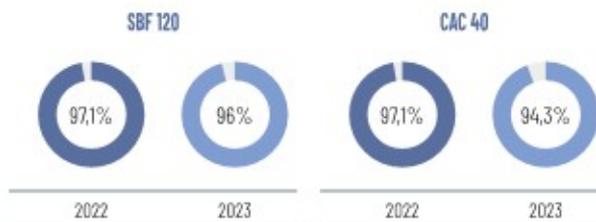
90 % des sociétés du SBF 120 et 82,9 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le dirigeant mandataire social exécutif a été associé aux travaux du comité des nominations (distinct ou non) au cours de l'exercice 2023. Ces chiffres ont augmenté par rapport à l'exercice précédent, puisque 90 sociétés du SBF 120 (contre 86 en 2022) dont 29 sociétés du CAC 40 (contre 30 en 2022) appliquent dorénavant cette recommandation.

Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le code Afep-Medef recommande que « 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 » (§ 18.2.2).

²¹ Cette recommandation s'applique aux 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.

Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux



Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession

Comme dans ses précédents rapports, le Haut Comité rappelle qu'il porte une attention particulière aux plans de succession, compte tenu de l'importance qu'ils revêtent. Si la part des sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession se stabilise depuis plusieurs années autour (voire au-dessus) de 95 % pour le CAC 40, la trajectoire est à la progression pour le SBF 120. Les variations ponctuellement à la baisse sont essentiellement liées à des changements au sein du panel.

Plus spécifiquement, en 2023, 96 sociétés du SBF 120 (contre 101 en 2022) et 33 sociétés du CAC 40 (contre 34 en 2022) déclarent suivre cette recommandation. 4 sociétés (dont 2 du CAC 40) ne mentionnent pas de plan de succession. Le Haut Comité a écrit aux sociétés concernées pour s'assurer de la mise en œuvre effective de cette recommandation.

L'extrait ci-dessous reprend les explications données dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise d'une société qui a mis en place un plan de succession pour les dirigeants mandataires sociaux.

SAFRAN

6.3.4 Plans de succession des dirigeants mandataires sociaux

De façon générale, anticiper et mener à bien les processus de succession des dirigeants mandataires sociaux (Président et Directeur Général) est l'une des missions principales d'un Conseil d'administration,

Sur une base régulière, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le Conseil revoit et valide un plan de succession visant à couvrir les hypothèses de vacances imprévisibles ou accélérées (tels des cas de décès, empêchement ou démission) du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général. Ce plan, qui présente des solutions de principe envisagées en cas de

survenance de tels événements, peut demeurer valable sans devoir nécessiter une revue sur une fréquence annuelle. La décision qui serait à prendre par le Conseil d'administration dans de telles hypothèses nécessiterait cependant d'être analysée de nouveau à l'aune de l'événement spécifique qui l'aurait rendue nécessaire,

Chaque année, le comité des nominations et des rémunérations revoit le plan de succession du comité exécutif du Groupe (y compris le Directeur Général), selon les hypothèses et horizons de temps à envisager (cf, infra),

Cadre général – Dispositions du règlement intérieur du Conseil en la matière

L'ensemble des éléments présentés ci-dessous guide et permet une mise en œuvre coordonnée des principes mentionnés dans le règlement intérieur du Conseil qui prévoit en la matière que :

- le Président organise et dirige les travaux du Conseil et est notamment chargé d'associer le Conseil à la préparation et à la mise en œuvre de plans de succession pour les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe, en concertation avec la direction générale (articles 14,1 et 14,9) ;

- l'administrateur référent participe à la préparation du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société, dont celui du Président et préside les débats du Conseil portant sur le plan de succession du Président et l'évaluation de sa performance (article 38,3),

Plan de succession d'urgence, concernant les hypothèses de vacances imprévisibles ou accélérées (décès, démission ou empêchement)

Ce plan revu et validé par le Conseil d'administration présente des solutions de principe envisagées en cas de survenance d'événements entraînant une vacance imprévisible ou accélérée du Président ou du Directeur Général, et distingue selon que l'événement est définitif et durable, ou temporaire et de courte durée. La décision qui serait à prendre par le Conseil

d'administration dans de telles hypothèses nécessiterait cependant d'être analysée de nouveau à l'aune de l'événement spécifique qui l'aurait rendue nécessaire,

Ce plan de succession d'urgence peut demeurer valable sans devoir nécessiter une revue ou des modifications sur une fréquence annuelle,

Plan et processus de succession hors urgence, couvrant les hypothèses de renouvellement et poursuite (ou non) du mandat d'un dirigeant mandataire social et, le cas échéant, d'un départ ou terme prévisible ou anticipé

Le processus revu et validé par le Conseil d'administration fixe et décrit le séquençage et les différentes étapes à mettre en œuvre dans le cadre de ce plan, d'une part, dans l'hypothèse d'une décision de renouvellement et poursuite (ou non) à l'échéance du mandat d'un dirigeant mandataire social et, d'autre part, le cas échéant, dans l'hypothèse d'un départ à terme prévisible ou anticipé (succession normale ou accélérée). Plus particulièrement concernant cette dernière hypothèse, le processus :

- expose le principe d'une mise en œuvre rapide devant être gérée dans la plus grande confidentialité à l'effet d'éviter de générer un quelconque risque de déstabilisation du Groupe ;
- définit les intervenants dans le processus, selon qu'il concerne le Président ou le Directeur Général ;

- intègre que le comité du Conseil en charge de ce sujet est le comité des nominations et des rémunérations, intervenant notamment sur orientation du Conseil d'administration auquel reviennent les décisions de succession ;

- prévoit les étapes permettant, dans sa mise en œuvre, d'intégrer des candidatures internes et extérieures ;

- précise que, lorsque possible ou jugé opportun, le dirigeant mandataire social concerné serait consulté au cours du processus sur les candidats potentiels à sa succession, notamment à l'effet d'apprécier l'adéquation des profils au regard de sa connaissance des enjeux et priorités,

Ce processus (méthode, principe et étapes) peut demeurer valable sans devoir nécessiter une revue ou des modifications sur une fréquence annuelle,

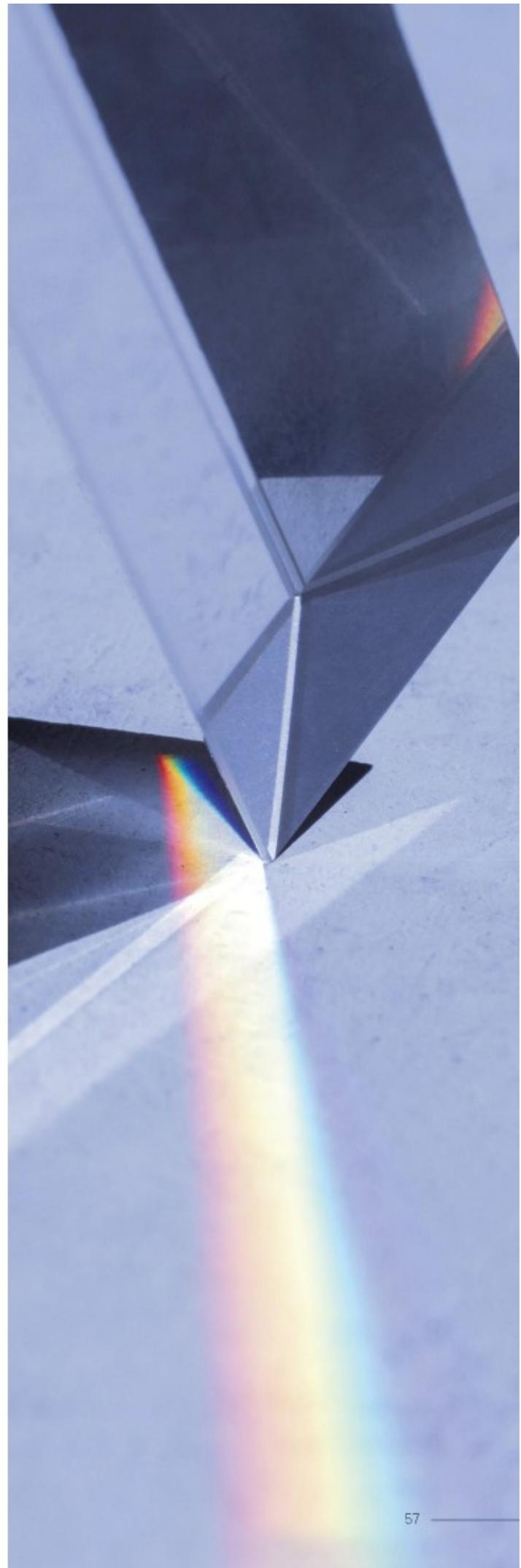
Sélection des futurs administrateurs

L'organisation d'une procédure destinée à la sélection des futurs administrateurs est mise en place par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120.

Le code Afep-Medef recommande que le comité en charge des nominations «*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*» (§ 18.2.1).

Depuis mars 2022, le guide d'application donne un éclairage sur l'interprétation de cette recommandation faite par le Haut Comité. Il invite les sociétés à communiquer sur le processus de sélection des futurs administrateurs en le décrivant dans le règlement intérieur et en rendant compte chaque année de son application pratique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

98 sociétés du SBF 120 indiquent avoir suivi un processus de sélection des futurs administrateurs. Comme en 2022, 2 sociétés du SBF 120 (dont 1 société du CAC 40) ne mentionnent pas le processus suivi pour la sélection de leurs administrateurs. Ces deux sociétés se sont engagées à se conformer à cette recommandation.



Les extraits suivants reprennent les explications données dans les rapports sur le gouvernement d'entreprise des sociétés qui ont mis en place une procédure pour la sélection des futurs administrateurs.

AIR LIQUIDE

3.1. POLITIQUE DE DIVERSITÉ – SÉLECTION DES NOUVEAUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le règlement intérieur précise que :

« Les membres sont choisis pour leurs compétences, leur intégrité, leur indépendance d'esprit et leur détermination à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, »

« **Politique de diversité au Conseil d'Administration** : la composition du Conseil d'Administration, s'agissant de ses membres désignés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration, devra refléter une diversité et complémentarité d'expériences, notamment internationales, de nationalités, d'âge, de sexe, de cultures et d'expertises, y compris un nombre significatif de dirigeants d'entreprise ou anciens dirigeants d'entreprise ; le Conseil d'Administration devra rechercher des personnes possédant des compétences dans les domaines suivants : marketing, services, industrie, finance, santé, recherche, technologie et responsabilité sociale et environnementale. »

La politique de diversité qui s'applique aux membres du Conseil s'accompagne de principes, fixés dans le règlement intérieur, qui, sans être érigés en règles rigides, guident également la composition du Conseil, notamment en termes de nombre d'Administrateurs désignés par l'Assemblée Générale (en principe 10 à 12), de durée des mandats (quatre ans, principe d'échelonnement des renouvellements, la proportion de membres désignés par l'Assemblée Générale cumulant plus de 12 ans de fonctions ne devant pas excéder le tiers), d'âge ou de proportion de membres qualifiés d'indépendants, qui visera à satisfaire aux principes recommandés dans le cadre d'un bon gouvernement d'entreprise.

Le Conseil d'Administration s'appuie sur les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance pour proposer à l'Assemblée Générale toute nouvelle nomination ou tout renouvellement de mandat d'Administrateur. Les nominations de nouveaux Administrateurs indépendants s'effectuent selon les étapes décrites ci-après (synthétisées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration) :

PROFIL

Définition du profil recherché par le Comité des nominations et de la gouvernance au regard :

- des compétences et expériences recherchées conformément à la politique de diversité du Conseil ;
- des qualités professionnelles et personnelles recherchées ; et
- de la parité femmes/hommes,

CANDIDATURES

- Recherches de profils effectuées par le Comité, le cas échéant avec l'aide d'un cabinet de recrutement,
- Étude approfondie par le Comité des dossiers des profils identifiés,
- Établissement d'une liste de candidat(e)s potentiel(le)s,

SÉLECTION

- Discussions au sein du Comité concernant les candidat(e)s : adéquation avec les besoins identifiés, vérification des règles du Code AFEP/MEDEF (cumul des mandats, indépendance...),
- Rencontre individuelle avec le Président du Comité, le Président du Conseil et avec chaque membre,
- Conclusion et recommandation au Conseil d'Administration,

DÉCISION

- Arrêté par le Conseil du projet de résolution relatif à la nomination du nouvel Administrateur à soumettre à l'Assemblée Générale des Actionnaires,

3.2. INDÉPENDANCE DES MEMBRES

Reprenant dans son intégralité la définition de l'indépendance donnée par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, le règlement intérieur définit les critères appliqués au sein de la Société pour apprécier le **caractère indépendant** d'un membre.

« Un membre du Conseil d'Administration 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.

Dans cet esprit, les critères qui pourront guider le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant seront les suivants :

- ne pas être ou avoir été salarié ou dirigeant de la Société ;
- ne pas exercer de mandat de Président du Conseil d'Administration, Directeur Général, Président ou membre du Directoire d'une société dans laquelle le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué d'Air Liquide serait Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance ;
- ne pas avoir de relations d'affaires avec le groupe Air Liquide qui représenteraient une part significative de l'activité (i) de la société dont l'Administrateur est dirigeant ou (ii) d'Air Liquide ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué ;
- ne pas avoir été auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil (d'Administration ou de Surveillance) de la Société depuis plus de 12 ans. »

Chaque année, le Conseil consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de l'indépendance de ses membres nommés par l'Assemblée Générale et, le cas échéant, des candidats aux fonctions d'Administrateur. Sur la base des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'Administration passe en revue chacun des critères figurant dans le règlement intérieur du Conseil et dans le Code AFEP/MEDEF, permettant d'évaluer l'indépendance de chaque Administrateur.

Le groupe Air Liquide est particulièrement attentif aux situations de conflits d'intérêts, même potentiels. La détermination du caractère significatif ou non de la relation d'affaires, pour chaque Administrateur ou candidat à ces fonctions, est déduit de l'examen de critères tels que :

- le pourcentage des volumes d'affaires mondiaux réalisés entre le groupe Air Liquide et chaque groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide (ou candidat aux fonctions d'Administrateur) exerce un mandat social ou une fonction de

Direction. Le pourcentage du volume d'affaires est apprécié tant au niveau du groupe Air Liquide que de chaque groupe concerné ;

- la dépendance économique ;
- l'exclusivité ;
- la participation de l'Administrateur à la relation d'affaires.

Le Conseil s'appuie sur un tableau récapitulatif des flux (achats et ventes) intervenus au cours de l'exercice écoulé entre le groupe Air Liquide d'une part et le groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide nommé par l'Assemblée Générale (ou un candidat proposé à ces fonctions) exerce également un mandat social ou une fonction exécutive (voir sur ce point les informations relatives aux mandats et fonctions détenus par les Administrateurs pages 155 à 168) d'autre part. Ces flux sont rapportés au poids total des achats et ventes de chaque groupe pour en mesurer l'importance.

Pour l'exercice 2023, ce tableau fait apparaître que les montants des ventes du groupe Air Liquide à l'un quelconque des groupes concernés ou de ses achats à l'un de ces groupes n'excèdent pas 1 % de la totalité des ventes ou achats du groupe Air Liquide ou de l'un quelconque des groupes concernés.

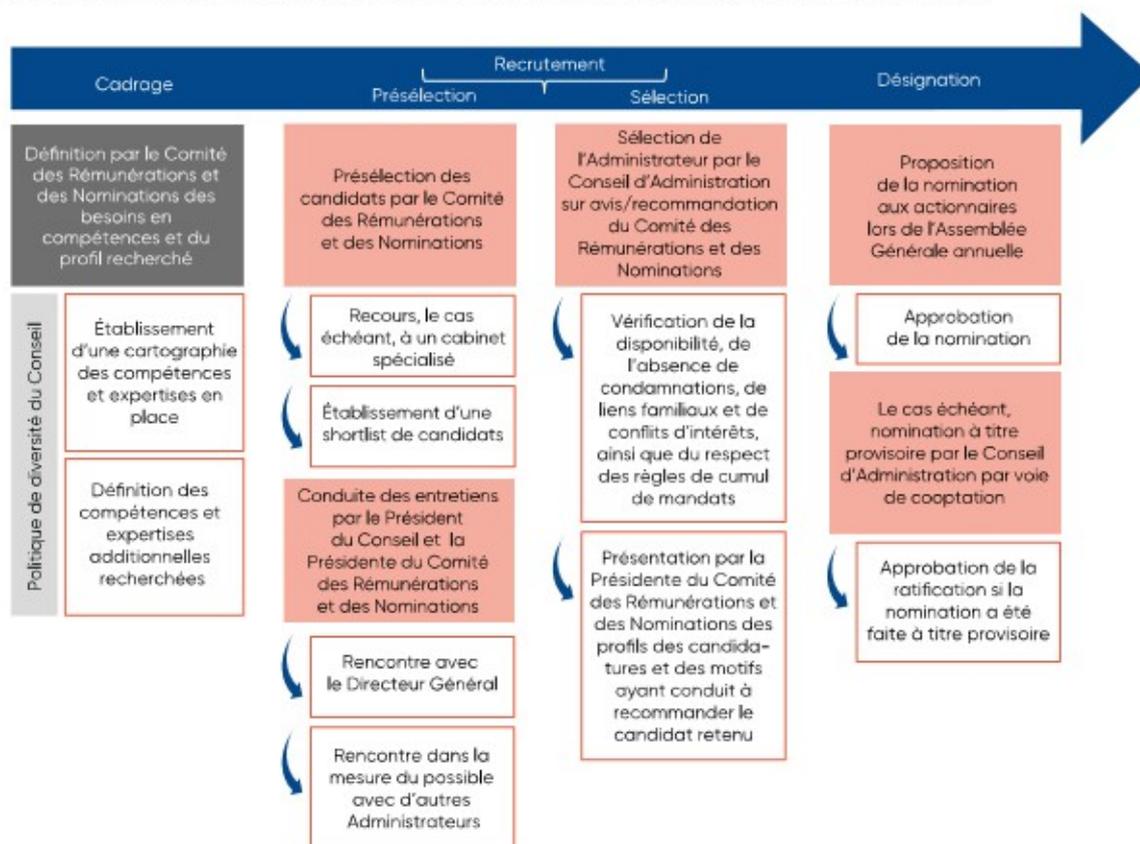
Au-delà des critères quantitatifs mentionnés ci-dessus, l'examen qualitatif mené par le Conseil d'Administration a conduit à la conclusion que ni Air Liquide ni les groupes concernés ne sont dans une relation de dépendance économique ou d'exclusivité, s'agissant de grands groupes internationaux aux activités très diversifiées.

Par ailleurs, compte tenu de l'organisation très décentralisée du groupe Air Liquide, de sa taille, de la diversité de ses métiers qui, pour l'essentiel, présentent un caractère très local et de sa large présence géographique, les Administrateurs concernés n'ont pas vocation à intervenir dans des relations commerciales qui sont entièrement menées, au sein du groupe Air Liquide, par les responsables des pôles, des groupes de pays/entités (clusters) et des pays concernés. Après examen de chaque situation individuelle, le Conseil a conclu qu'aucun Administrateur n'a vocation à exercer un pouvoir décisionnel direct ou indirect dans les négociations contractuelles conduisant aux courants d'affaires évoqués. S'il devait en être autrement, il lui appartiendrait de déclarer au Conseil être en situation de conflit d'intérêts. Ce point serait alors traité conformément aux règles de déontologie prévues par le règlement intérieur.

En conséquence de l'examen réalisé, il a été conclu qu'aucun groupe au sein duquel un Administrateur d'Air Liquide exerce un mandat social ou une fonction de Direction n'entretient de relation d'affaires significative avec le groupe Air Liquide.

COVIVIO

Présentation synthétique de la procédure destinée à la sélection des futurs Administrateurs indépendants



DANONE

Administrateurs indépendants

Définition du profil	Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance détermine les compétences, expertises et profils à adjoindre au Conseil en cohérence avec sa politique de diversité, la stratégie de Danone et les défis à venir.
Pré-sélection	Il s'appuie notamment sur un ou plusieurs cabinets spécialisés dans le recrutement d'Administrateurs aux profils internationaux. Le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance examine les différentes candidatures et apprécie notamment leurs expertises, leurs expériences et leur complémentarité avec celles déjà présentes au sein du Conseil.
Sélection	Les candidats retenus rencontrent notamment l'Administrateur Référent, le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, des Administrateurs et le Secrétaire du Conseil d'Administration. Lors de ces entretiens, la disponibilité des candidats est examinée de manière approfondie afin de s'assurer qu'ils disposent du temps suffisant à l'exercice des fonctions d'Administrateur de Danone. Une attention particulière est également portée à la capacité de faire perdurer les valeurs et la culture de Danone, et à refléter ses engagements, notamment en tant que Société à Mission. Enfin, est examinée l'adéquation des profils retenus avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, notamment en matière d'indépendance, de diversité, de cumul des mandats et leur complémentarité avec les membres déjà en place.
Désignation	À la suite de ces entretiens et après examen des différents profils, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance sélectionne les candidats qui sont présentés au Conseil. Le Conseil analyse les différents profils et décide de soumettre certaines candidatures à l'approbation des actionnaires.

En 2023, le Conseil d'Administration a finalisé le programme de renouvellement intégral de sa composition initié en 2021. La procédure de sélection des Administrateurs décrite ci-avant a été suivie rigoureusement. Le Conseil, sur recommandation du Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, a été accompagné par des

cabinets de recrutement de renommée internationale, afin de proposer un nouveau candidat, Sanjiv MEHTA, aux valeurs cohérentes avec celles de Danone, dont les compétences et expertises répondent aux critères déterminés par le Conseil et dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2023.

PERNOD RICARD

Processus de sélection des membres du Conseil d'Administration

Profil

Définition du profil recherché par le Comité des Nominations et de la Gouvernance (CNG) basée sur une politique de diversité autour des points suivants :

- l'expertise ;
- l'expérience ;
- l'indépendance ;
- la représentation entre les femmes et les hommes ;
- la nationalité ;

Auxquels s'ajoutent les demandes et attentes spécifiques exprimées par le Conseil d'Administration,

Candidatures

- Liste établie des candidats présélectionnés avec l'appui d'un cabinet spécialisé dans le recrutement d'Administrateurs,
- Entretiens organisés avec les candidats afin d'évaluer leur indépendance, disponibilité, motivation et leur adhésion aux valeurs du Groupe,

Sélection

- Recommandations par le CNG au Conseil sur la nomination d'un ou plusieurs candidats,
- Analyse du Conseil des différents profils,

Nomination

- Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, la nomination de l'Administrateur/Administratrice sélectionné(e).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et de la gouvernance a mis en place une procédure de sélection des futurs membres du Conseil d'Administration en cas de vacances de toute nature ou en cas de nouvelle nomination. Le Comité des nominations et de la gouvernance formalise les critères de sélection des personnes susceptibles de devenir Administrateur avec l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée et une complémentarité entre les différents profils au sein du Conseil d'Administration. Dans le cadre de la détermination des critères de sélection, le Comité des nominations et de la gouvernance prend notamment en considération la politique de diversité du Conseil d'Administration, à la fois en termes d'expertise et expérience, mais également d'indépendance, de représentation entre les femmes et les hommes, de nationalité et d'ancienneté, ainsi que les éventuelles attentes spécifiques du Conseil exprimées lors de l'évaluation de son fonctionnement.

Après identification des besoins du Conseil d'Administration et formalisation des critères de sélection, le Comité des nominations et de la gouvernance, avec l'appui d'un cabinet spécialisé dans le recrutement d'Administrateurs, établit une liste de candidats potentiels. Une fois cette liste définie, le Comité organise des entretiens avec les candidat(e)s présélectionné(e)s lors desquels il s'assure de leur indépendance, disponibilité, motivation et de leur adhésion aux valeurs du Groupe.

À l'issue de ces entretiens et après examen des différents profils, le Comité des nominations et de la gouvernance formule au Conseil d'Administration ses recommandations concernant la nomination d'un ou plusieurs candidats. Le Conseil analyse les différents profils qui lui ont été soumis et propose la nomination des candidats finalement choisis à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Formation continue des Administrateurs

Conformément au Règlement intérieur⁽⁶⁾ du Conseil d'Administration, chaque Administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, lors de sa nomination ou désignation et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses métiers et son secteur d'activité.

Ils peuvent également, s'ils le souhaitent, rencontrer les Directeurs des équipes opérationnelles de la Société après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'Administration.

Ainsi, au cours de l'exercice 2022/23, Madame Carla Machado Leite a bénéficié d'une formation à l'IFA intitulée « Être administrateur salarié » ; Monsieur Brice Thommen a bénéficié d'une formation à l'IFA intitulée « Le comité des rémunérations » et Madame Veronica Vargas a bénéficié d'une formation à l'IFA intitulée « Le conseil et la RSE ».

Il est à noter que depuis la clôture de l'exercice 2022/2023, les Administrateurs ont participé à une journée entière consacrée aux questions stratégiques, en particulier en lien avec les risques et opportunités en matière de changement climatique pouvant avoir un impact sur le Groupe à un horizon plus lointain que celles habituellement traitées dans le cadre de l'établissement des plans à 3 ans du Groupe.

Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, à l'initiative de sa Présidente, Administratrice Référente du Conseil, examine périodiquement le plan de succession du Groupe. Cela lui permet d'établir et d'actualiser un plan de succession sur différents horizons de temps :

- court terme : succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ; et
- long terme : succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le Comité des nominations et de la gouvernance privilégie une collaboration étroite avec la Direction Générale afin de garantir une cohérence d'ensemble du plan de succession et d'assurer un suivi des postes clés. Afin de permettre une élaboration optimale du plan de succession des instances dirigeantes et d'assurer les ambitions stratégiques de la Société, une évaluation régulière des potentiels candidats, de leurs parcours et de leurs évolutions est réalisée avec l'assistance d'un cabinet indépendant.

Par ailleurs, le Comité des nominations et de la gouvernance travaille en lien étroit avec le Conseil d'Administration sur ce sujet, et veille avec une vigilance particulière à garder la confidentialité de ces informations.

4.4. Comité RSE

Pour la première année de suivi de l'application de cette recommandation, les résultats sont très satisfaisants. La quasi-totalité des sociétés du panel indique l'existence d'un comité spécialisé du conseil en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). L'option d'un comité RSE dédié, distinct d'un autre comité du conseil, a été choisie dans la majorité des cas, et de façon plus marquée pour le SBF 120 que pour le CAC 40.

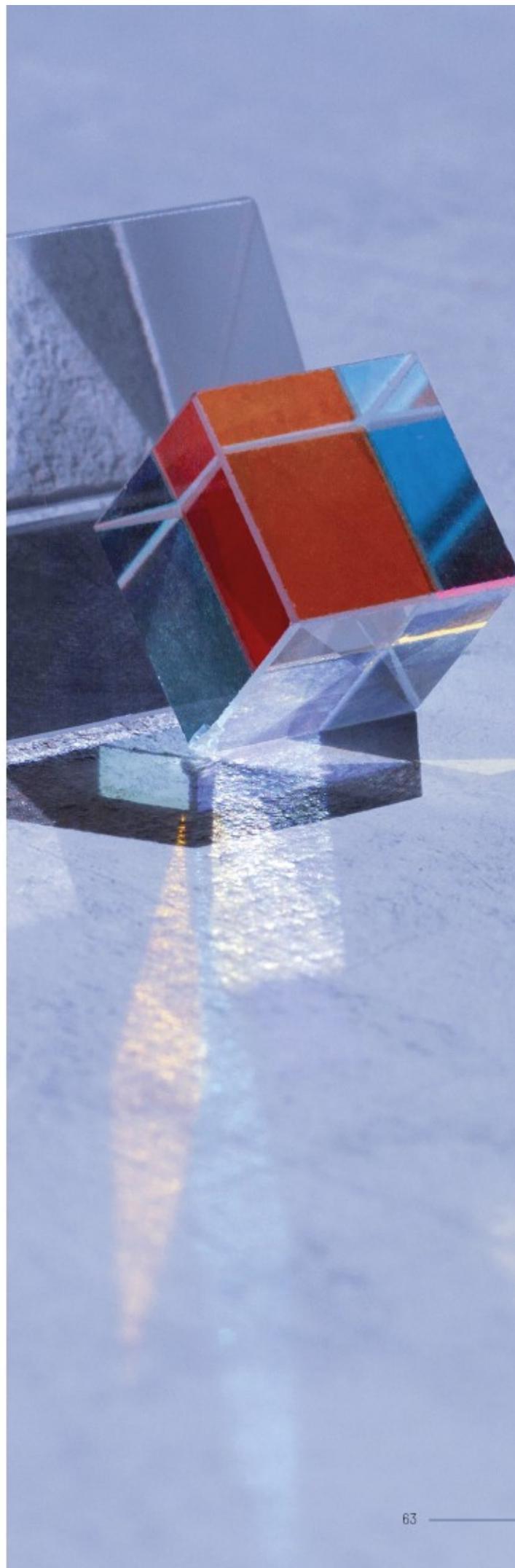
Depuis sa révision de décembre 2022, le code Afep-Medef indique que « il est recommandé que les sujets relatifs à la responsabilité sociale et environnementale fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration » (§ 16).

Sociétés indiquant l'existence d'un comité RSE



93 sociétés du SBF 120 (dont 33 du CAC 40) disposent d'un comité spécialisé en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), distinct ou non d'un autre comité du conseil. Parmi ces sociétés, 42 ont choisi de dissocier ce comité (63,6 % des sociétés) au sein du SBF 120, dont 14 (51,8 % des sociétés) au sein du CAC 40.

7 sociétés n'ont pas précisé si les sujets relatifs à la responsabilité sociale et environnementale font l'objet ou non d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil.



5. Diversité

La proportion de femmes au sein des conseils et des autres instances dirigeantes ne cesse de progresser.

L'application de la recommandation préconisant la mise en place d'objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes fait l'objet d'une évolution notable.

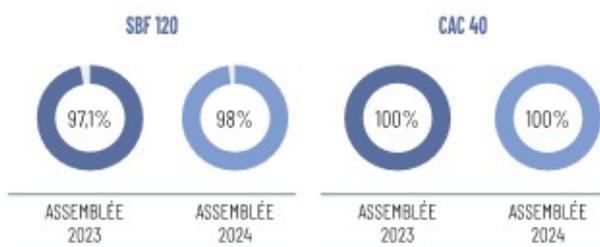
5.1. Proportion de femmes au sein des conseils

La quasi-totalité des sociétés respecte l'obligation légale visant à atteindre un seuil de 40 % de femmes au sein du conseil.

Pour mémoire, en avance sur la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 dite « loi Copé-Zimmermann », le code Afep-Medef recommandait jusqu'à sa révision de novembre 2016, qu'à l'issue des assemblées générales 2016, le conseil d'administration soit composé d'au moins 40 % de femmes. Cette recommandation a été supprimée lors de la révision de novembre 2016 à la suite de l'inscription de cette règle dans la loi précitée, qui a fixé à 2017 l'échéance pour que les sociétés se conforment à cette obligation²².

Le Haut Comité a souhaité poursuivre l'étude de ces données, au regard de l'importance des thématiques de diversité dans la composition du conseil et des progrès constatés depuis quelques années.

Sociétés respectant le seuil de 40 % de femmes préconisé pour la composition des conseils (hors administrateurs représentant les salariés)



Proportion de femmes au sein des conseils à l'issue des assemblées générales annuelles (hors administrateurs représentant les salariés)



La quasi-totalité des sociétés respecte le seuil de 40 %, dont la totalité du CAC 40. Seules 2 sociétés familiales contrôlées du SBF 120 n'atteignent pas ce seuil et l'une d'entre elles est soumise à la dérogation tenant aux conseils composés de moins de 8 administrateurs.

Pour l'exercice 2023, 42 sociétés du SBF 120 ont atteint ou dépassent les 50 % de femmes administrateurs et 2 sociétés atteignent ou dépassent les 60 % de femmes (dont 1 faisant partie du CAC 40).

5.2. Les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités

La quasi-totalité des sociétés fait mention d'objectifs liés à la diversité au sein du conseil et des comités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le code Afep-Medef recommande à chaque conseil de s'interroger « 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 publique 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 » (§ 7.2).

Sociétés mentionnant les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise



Sociétés mentionnant les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

²² L'exception des conseils composés au plus de huit membres, pour lesquels l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

Les extraits suivants reprennent les explications des sociétés concernant les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil d'administration.

FORVIA

MISE EN ŒUVRE ET RÉSULTATS DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE FORVIA

Compétences

Michel de ROSEN											
Daniel BERNARDINO											
Michael BOLLE											
Judy CURRAN											
Odile DESFORGES											
Esther GAIDE											
Penelope HERSCHER											
Patrick KOLLER											
Valérie LANDON											
Jean-Bernard LÉVY											
Denis MERCIER											
Nicolas PETER											
Robert PEUGEOT											
Emmanuel PIOCHE											



Expérience des métiers de FORVIA



Expérience dans une société industrielle



Expérience internationale



Technologies automobiles



Gouvernance/direction de grandes entreprises



Connaissance spécifique d'un marché géographique



Banque/finance



Technologies axées sur les données/digital



Leadership et gestion des situations de crise



RSE



Gestion des risques



Énergie/électrification

MERCIALYS

Excellente représentativité des femmes au sein du Conseil et des Comités

Le Conseil d'administration comprend 5 femmes sur 9 administrateurs, soit 56 %. Chaque Comité est en outre présidé par une administratrice indépendante. Les taux de féminisation du Comité d'audit, des risques et du développement durable, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité de la stratégie et de la transformation étaient respectivement de 75 %, 75 % et 50 % au 31 décembre 2023.

Politique de diversité

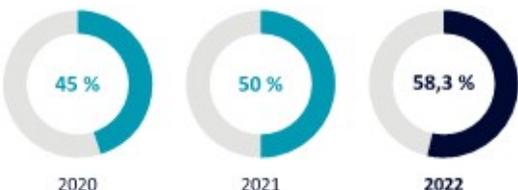
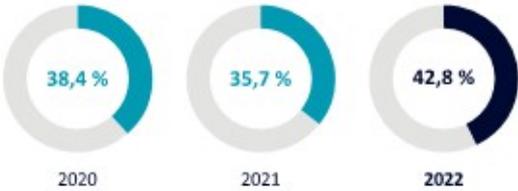
Le Conseil s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition, tout en veillant à appliquer la loi et les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Un tableau de synthèse de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration figure ci-dessous :

Critères	Politique et objectifs	Mise en œuvre et résultats
Taille du Conseil d'administration	Aux termes de l'article 14 des statuts, le Conseil est composé de 3 membres au moins et de 18 au plus.	Le Conseil est composé de 9 administrateurs depuis le 20 octobre 2022. Cette taille est jugée appropriée. Toutefois, le Conseil a l'intention de proposer la nomination d'un 10 ^e administrateur en 2025 : <ul style="list-style-type: none"> en raison de l'accroissement de ses missions, afin de compléter les compétences présentes au sein du Conseil.
Âge et ancienneté des membres	Aux termes de l'article 16 II des statuts, le Conseil d'administration ne peut être composé de plus du tiers de ses membres ayant dépassé l'âge de 70 ans. Le Conseil recherche également une répartition équilibrée quant à l'ancienneté de ses membres, afin de bénéficier à la fois de la connaissance approfondie de la Société de certains et du regard plus neuf d'autres.	Les administrateurs ont entre 43 et 69 ans et l'âge moyen est de 57 ans, au 31 décembre 2023. Leur ancienneté est échelonnée entre 0 et 11 ans, au 31 décembre 2023.
Équilibre dans la représentation entre les femmes et les hommes	Les articles L. 225-18-1 et L. 22-10-3 du Code de commerce imposent une proportion d'administrateurs de chaque sexe qui ne peut être inférieure à 40 %. Le Conseil poursuit l'objectif de maintenir une représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein.	Le nombre de femmes et d'hommes composant le Conseil d'administration est équilibré avec 5 femmes et 4 hommes. Cette proportion sera maintenue si l'Assemblée générale du 25 avril 2024 approuve les résolutions qui lui sont soumises. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Comité des investissements durables sont présidés par des femmes. Par ailleurs, le Comité d'audit, des risques et du développement durable et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance comprennent une majorité de femmes.
Qualifications et expériences professionnelles	Le Conseil veille à maintenir la diversité et la complémentarité des compétences techniques et des expériences, qui doivent être en adéquation avec les activités de la Société. Il souhaite avoir à terme, via les recrutements ou la formation : <ul style="list-style-type: none"> des administrateurs tous compétents en RSE, que ce soit sur les aspects sociaux et de gouvernance, comme sur les aspects environnementaux et climatiques, 50 % d'administrateurs compétents dans chaque catégorie de compétences identifiée dans la matrice de compétences ci-dessous. 	Le Conseil d'administration bénéficie d'un panel de membres expérimentés répondant aux enjeux du groupe Mercialis, à savoir dans les domaines : <ul style="list-style-type: none"> immobilier, financier, de la gestion de sociétés, juridique, de conformité et des risques, des ressources humaines, du social et de la gouvernance, de l'environnement et du climat, de la distribution et du service clients, de l'innovation, du marketing et des systèmes d'information. Lors d'un futur recrutement, le Conseil souhaite renforcer les compétences dans les domaines suivants, sans ordre de priorité : <ul style="list-style-type: none"> urbanisme et exposition aux collectivités locales, expertise numérique et intelligence artificielle, expertise juridique et gouvernance, RSE.
Indépendance des membres	Le Conseil poursuit l'objectif de maintenir une proportion d'administrateurs indépendants au moins égale au seuil de 50 % préconisé par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.	La Société va au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF, puisque 7 des 9 administrateurs de Mercialis sont indépendants, soit 78 %.

PERNOD RICARD

Une politique de diversité assurant une composition équilibrée du Conseil

Le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'Administration en application de l'article L, 22-10-10 du Code de commerce :

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du Conseil d'Administration Indépendance des Administrateurs Âge des Administrateurs	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	<p>Représentation des femmes ⁽¹⁾ à titre d'exemple Évolution progressive :</p>  <p>2020 2021 2022</p>
	Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité, tant en termes de nationalités, d'expertises que d'expériences, y compris internationales	<p>Administrateurs de nationalité étrangère : Évolution depuis 2020 :</p>  <p>2020 2021 2022</p>
		<p>Expertises :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si les expertises des membres du Conseil correspondent aux enjeux stratégiques du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.5 « Notre stratégie et ses objectifs associés »), Pernod Ricard poursuit sa dynamique d'amélioration continue de son Conseil. • Lors de l'exercice 2021/2022, l'Assemblée Générale a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Madame Patricia Barbizet et de Monsieur Ian Gallienne compte tenu respectivement (i) de l'expérience de direction générale de Madame Patricia Barbizet ainsi que de ses expertises précieuses dans le secteur du luxe et du retail, du gouvernement d'entreprise et de la RSE et (ii) pour Monsieur Ian Gallienne de son expérience d'investisseur diligent et exigeant. • Il est précisé que lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, il sera proposé de (i) renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Kory Sorenson et de Monsieur Philippe Petitcolin pour leurs expertises financières notamment et (ii) nommer au Conseil Monsieur Max Koeune qui saura compléter le Conseil de son expertise consommateurs ainsi que de son rôle de directeur général d'un groupe leader de son secteur.
	Nomination d'un ou deux Administrateur(s) représentant les salariés (cf. article 16, Statuts ⁽²⁾)	Deux Administrateurs représentant les salariés depuis l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018. Ces mandats ont été renouvelés récemment : <ul style="list-style-type: none"> • désignation par le Comité de Groupe (France) le 25 novembre 2021 ; et • désignation par le Comité d'entreprise européen le 17 novembre 2022.
	50 % d'Administrateurs indépendants (cf. article 10.3, Code AFEP-MEDEF) + représentation significative d'Administrateurs indépendants (cf. article 3, Règlement Intérieur ⁽³⁾)	À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, et à titre transitoire, 61,5 % des Administrateurs seraient considérés comme indépendants.
	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (cf. article 18, paragraphe 4, Statuts ⁽²⁾)	Objectif atteint, étant précisé que l'âge moyen au sein du Conseil au 30 juin 2023 est de 55,7 ans.

(1) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir les pourcentages de féminisation conformément à l'article L.225-27-1 du Code de commerce,

(2) Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com),

(3) Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com), il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration,

5.3. La proportion de femmes au sein des comités exécutifs

La proportion de femmes au sein des comités exécutifs poursuit sa progression comme l'attestent les assemblées générales qui se sont tenues en 2024.

Depuis la révision du code Afep-Medef en juin 2018, il est recommandé que le conseil s'assure 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 » (§ 1.7).

Proportion de femmes au sein des comités exécutifs / comités de direction



Proportion moyenne de femmes au sein des instances dirigeantes

Détail de la proportion de femmes au sein des comités exécutifs / comités de direction

PROPORTION DE FEMMES	SBF 120		CAC 40	
	NOMBRE	POURCENTAGE	NOMBRE	POURCENTAGE
0% - 10%	5	5%	2	5,7%
10% - 20%	15	15%	3	8,6%
20% - 30%	26	26%	10	28,6%
30% - 40%	32	32%	14	40%
40% - 50%	13	13%	5	14,3%
50% et plus	9	9%	1	2,9%

À LA DATE DE L'AG 2024

Depuis plus de 5 ans, la proportion de femmes au sein des comités exécutifs ou comités de direction est en progression constante. La part des comités exécutifs accueillant entre 30 et 40 % de femmes progresse le plus entre 2022 et 2023, passant de 29 à 32 sociétés pour le SBF 120 et de 7 à 14 pour le CAC 40. Sur cette « tranche » de 30 à 40 %, le SBF 120 reste encore en retrait assez marqué par rapport au CAC 40.

Sur les 4 sociétés du SBF 120 n'ayant pas nommé de femmes au sein de l'instance concernée, 1 société fait partie du CAC 40 (contre 2 en 2023 et 23 en 2017). Le conseil d'administration de la société a examiné et approuvé en 2023 un plan présenté par la direction pour accroître la mixité dans les positions de direction.

Afin d'accélérer la féminisation des instances dirigeantes, le code Afep-Medef avait été modifié en janvier 2020. La mixité dans les instances dirigeantes a été placée au cœur des préoccupations du conseil d'administration ou de surveillance et un chapitre est dédié à la politique de mixité au sein des instances dirigeantes.

Le Code recommande ainsi que : « 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.

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, les 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 » (§ 7.1 et 7.2).

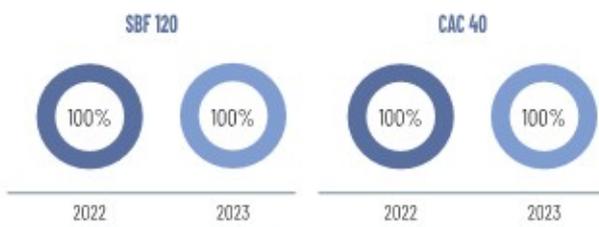
Le Haut Comité constate une évolution notable sur ce point entre les deux exercices. Ainsi, 99 sociétés du SBF 120, soit 99 % des sociétés du panel, ont mis en place des objectifs de mixité (contre 97,1 % en 2022).

6. Nombre de mandats

Le nombre moyen de mandats par dirigeant exécutif est stable. Plus de la moitié des dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'exerce pas de mandat d'administrateur à l'extérieur de son groupe.

Le code Afep-Medef précise qu'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 étrangères²³ » (§ 20.2).

Informations sur le nombre de mandats d'administrateur exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par un dirigeant mandataire social exécutif



Sociétés respectant la recommandation limitant à deux les mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe

Comme pour l'exercice précédent, l'ensemble des sociétés du SBF 120 indique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise le nombre de mandats d'administrateur extérieurs au groupe exercés par le ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, à l'exception d'1 société du CAC 40. Le Haut Comité a sollicité la société à ce sujet.

Le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,5 mandat pour les sociétés du SBF 120 et de 0,6 pour les sociétés du CAC 40. En 2022, pour l'ensemble du panel, le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe était de 0,5 mandat.

Nombre de mandats d'administrateur exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par un dirigeant mandataire social exécutif des sociétés du SBF 120

NOMBRE DE MANDATS DANS UNE OU PLUSIEURS SOCIÉTÉS COTÉES EXTÉRIEURES AU GROUPE	EN % DU SBF 120	
	2022	2023
0	54,8%	56,6%
1	37,5%	39,4%
2	7,7%	4%
3	0%	0%

²³ La limite ci-dessus n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations.

Nombre de mandats d'administrateur exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par un dirigeant mandataire social exécutif des sociétés du CAC 40

NOMBRE DE MANDATS DANS UNE OU PLUSIEURS SOCIÉTÉS COTÉES EXTÉRIEURES AU GROUPE	EN % DU CAC 40	
	2022	2023
0	51,4%	45,7%
1	42,9%	48,6%
2	5,7%	5,7%
3	0%	0%

Dans 56 sociétés du SBF 120 (contre 57 en 2022), le ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'exercent pas de mandat d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe. S'agissant du CAC 40, cela concerne 16 sociétés (contre 18 en 2022).

Ces données sont à mettre en perspective de l'effet de la limitation réglementaire du nombre de mandats exercés par un administrateur, d'un engagement croissant, de responsabilités accrues et de la « professionnalisation » des membres du conseil.

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX RÉMUNÉRATIONS

7. **Contrat de travail et mandat social**
8. **L'obligation de conservation d'actions**
9. **La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux**
10. **Ratio sur les écarts de rémunérations**
11. **Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés**

7. Contrat de travail et mandat social

La recommandation de renonciation au contrat de travail lorsqu'un dirigeant salarié devient dirigeant mandataire social est suivie par la vaste majorité des entreprises. En cas de maintien, les raisons sont explicitées dans la quasi-totalité des cas.

Le code Afep-Medef indique : « 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. Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions. Elle ne vise pas les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du groupe, qu'elle soit cotée ou non cotée » (§ 23).

Par ailleurs, l'AMF considère que « 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. Dans ce cas l'AMF recommande que la société apporte des justifications adaptées à la situation propre de chaque dirigeant (durée de l'ancienneté, description des avantages attachés au contrat de travail) »²⁴.

Informations sur le sort des contrats de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux²⁵ du SBF 120

	PDG	DG	PDT DU DIRECTOIRE	GÉRANTS	TOTAL
Nombre total de dirigeants	32	55	10	3	100
Absence de contrat de travail	32	41	7	3	83
Existence d'un contrat de travail	-	14	3	-	17
dont expliqué	-	11	3	-	14

L'analyse des DEU 2023 des sociétés montre que dans 83 % des cas, les principaux dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 86 % en 2022 et en 2021. 17 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 sont liés à leur société par un contrat de travail. Des explications sont fournies, sauf pour 3 sociétés auxquelles le Haut Comité a écrit.

Informations sur le sort du contrat de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40

	PDG	DG	PDT DU DIRECTOIRE	GÉRANTS	TOTAL
Nombre total de dirigeants	12	19	3	2	36
Absence de contrat de travail	12	14	3	2	31
Existence d'un contrat de travail	-	5	-	-	5
dont expliqué	-	5	-	-	5

Lors de l'exercice 2023, 86 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 89 % en 2022. 14 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 sont liés à leur société par un contrat de travail. Toutes les sociétés ont fourni des explications.

²⁴ Recommandation n°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 », 2.1.4 p.14.

²⁵ La notion de « principaux dirigeants mandataires sociaux » utilisée dans le présent rapport recouvre les fonctions de président directeur général, de directeur général d'une société anonyme à conseil d'administration, de président du directoire, de directeur général unique d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance ou de gérant d'une société en commandite par actions.

8. L'obligation de conservation d'actions

Une forte proportion de sociétés respecte la recommandation du Code sur les obligations de conservation d'actions des dirigeants mandataires sociaux.

Le Code de commerce prévoit, en ce qui concerne les attributions d'options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux, que les conseils doivent soit décider que les options ne peuvent être levées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité d'actions issues de levées d'options qui doivent être conservées jusqu'à la cessation des fonctions (art. L.225-185 al.4). De la même manière, en cas d'attribution gratuite d'actions, les conseils doivent soit décider que les actions gratuites ne peuvent être cédées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité de ces actions qui doivent être conservées au nominatif jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-197-1 II al.4).

Par ailleurs, le code Afep-Medef formule la recommandation suivante qui s'ajoute à l'obligation légale :

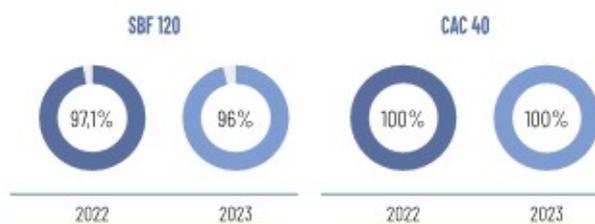
« Le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat. Le conseil peut retenir différentes références, par 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 annuel de la société » (§24).

L'obligation de conservation doit ainsi être mise en œuvre indépendamment de l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ce qui a été strictement apprécié lors de la revue de l'exercice 2023. Toutes les sociétés du panel ont été prises en compte (y compris celles n'ayant procédé à aucune attribution d'options d'actions).

Obligation de conservation des actions au nominatif



Au cours de l'exercice 2023, 4 sociétés n'ont pas respecté la recommandation du Code sur les obligations de conservation d'actions des dirigeants mandataires sociaux. Des explications sont fournies pour 2 sociétés et le Haut Comité a écrit aux deux autres.

Les extraits ci-dessous sont issus des documents d'enregistrement universels de sociétés qui appliquent la recommandation sur l'engagement de conservation des actions en la rattachant à l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance.

COVIVIO

« Le Code Afep Medef préconise que le Conseil définisse une obligation de conservation, pour les mandataires sociaux exécutifs, des actions attribuées gratuitement, suffisamment contraignante pour permettre une réelle prise en compte des performances de la société à long terme. Le Conseil d'Administration de Covivio a fixé une obligation de détention de 50 % des actions de performance pendant toute la durée du mandat, jusqu'à ce qu'ils détiennent en actions l'équivalent de deux ans de rémunération fixe. Au delà de ce seuil, ils retrouvent la liberté de céder des actions. » DEU 2023 p. 513

KLÉPIERRE

« En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code Afep-Medef, le Conseil de surveillance a fixé comme suit l'obligation de conservation imposée au Président et aux membres du Directoire : ces derniers doivent conserver au nominatif l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions. Le Président et les autres membres du Directoire sont ainsi amenés à conserver un nombre important et croissant de titres.

En conformité avec le Code Afep-Medef, ce montant sera revu et fixé périodiquement par le Conseil de surveillance à la lumière de la situation de chaque dirigeant mandataire social, et au moins à chaque renouvellement de son mandat. Du fait de cette obligation de conservation exigeante, le Conseil de surveillance ne requiert pas l'acquisition d'actions sur fonds propres par le Président du Directoire ou par les membres du Directoire au moment de la livraison des actions de performance. » DEU 2023 p. 269

SAFRAN

« Conformément à l'article 11.1 du règlement intérieur du Conseil, l'obligation de détention est considérée comme satisfaite par la détention de parts de fonds commun de placement d'entreprise du Groupe investis en actions Safran, dès lors que le nombre de parts de fonds détenues est équivalent à au moins 500 actions Safran. Cette règle est complétée par l'article 11.2 du règlement intérieur, prévoyant qu'en cas d'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, ces derniers devront conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un pourcentage significatif de ces actions de performance ou des actions acquises ou émises au résultat des levées d'options, fixé par le Conseil d'administration. [...] » DEU 2023, p. 424

9. La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux

Le code Afep-Medef précise que :

« 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 » (§26.1.2).

9.1. Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux

Rémunération fixe

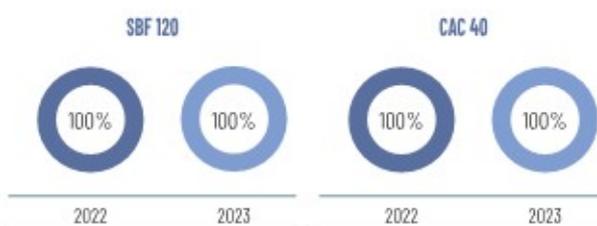
Les règles d'évolution de la rémunération fixe sont explicitées par la totalité des sociétés.

Le code Afep-Medef rappelle que 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 » (§26.3.1).

Le Haut Comité précise dans son guide d'application que « les informations présentées à ce sujet doivent faire apparaître soit la date depuis laquelle la rémunération fixe n'a pas varié, soit la politique suivie par le conseil dans ce domaine, particulièrement si une variation significative est intervenue au cours de l'exercice ».

Indication de la règle d'évolution (ou, à défaut, indication de la date de la dernière révision)



Exemples empruntés à des sociétés ayant indiqué une règle d'évolution de la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux.

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

« En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023, la rémunération fixe de M. Benoit Bazin a été fixée à 1 000 000 euros pour 2023, sans augmentation depuis 2021, date de sa prise de fonction en tant que Directeur général, et alors même que le Comité des nominations et des rémunérations a constaté en 2022, avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau est inférieur à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou capitalisation boursière. » DEU 2023, p. 209

NEXANS

« La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, et les pratiques relevées dans les groupes ou dans les entreprises comparables. Elle n'est revue qu'à intervalle de trois ans. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilités ou de fort décalage de son positionnement par rapport au panel de référence. » DEU 2023, p. 230

« La rémunération fixe annuelle de 750 000 euros au titre de l'exercice 2023 est restée inchangée pour la troisième année consécutive, et a été approuvée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2023. » DEU 2023, p.240

SODEXO

« La rémunération fixe du dirigeant mandataire social exécutif rétribue les responsabilités attachées à un mandat social exécutif.

Elle est déterminée en prenant notamment en compte les éléments suivants :

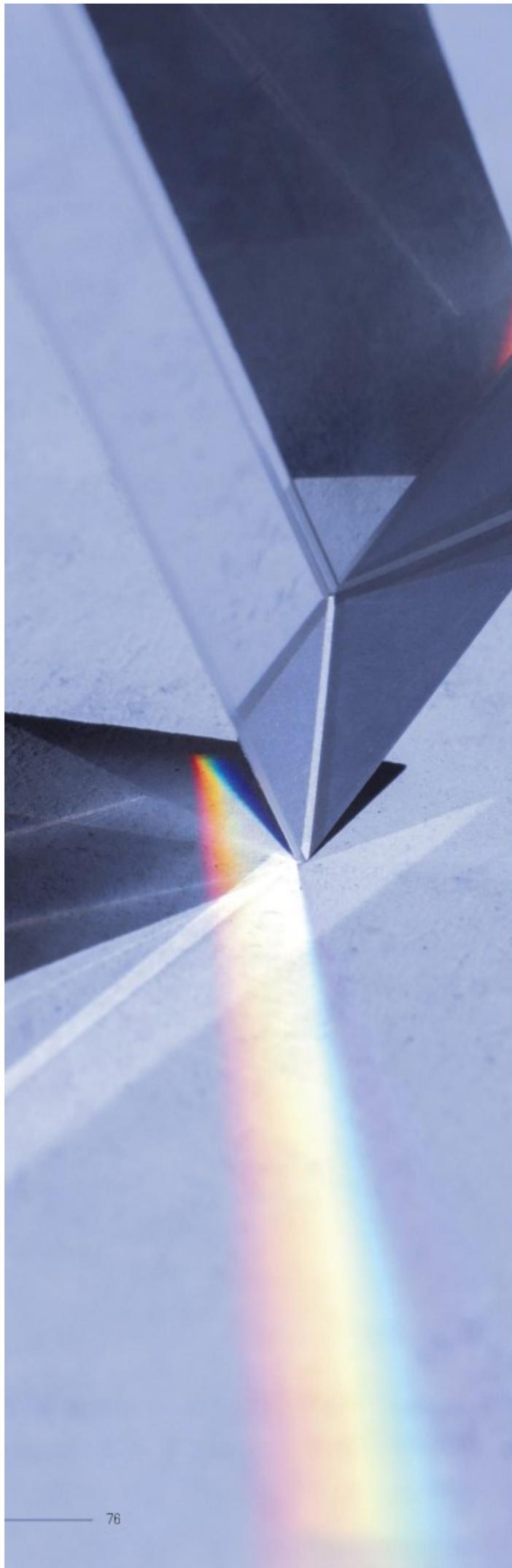
- niveau et complexité des missions et responsabilités attachées à cette fonction, le Dirigeant étant investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et pour la représenter dans ses rapports avec les tiers ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de la fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables sur leur marché de référence.

La rémunération fixe, qui ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, sert de référence pour déterminer le pourcentage de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

La rémunération fixe brute annuelle de Sophie Bellon, Présidente-Directrice Générale sera maintenue inchangée pour l'exercice 2024, à 900 000 euros. » DEU 2023, p. 261

DEU 2023, p. 269 :

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	900 000 €	900 000 €	Montant dû (brut et avant impôts). La rémunération fixe inclut celle due et versée au titre de la fonction de Présidente-Directrice Générale.



Partie variable annuelle de la rémunération

La quasi-totalité des sociétés prévoit une partie variable dans la rémunération des dirigeants.

Les sociétés intègrent à une très large majorité des critères RSE, dont climatiques, dans la partie variable de la rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux et communiquent des informations détaillées sur le niveau d'atteinte de chaque critère.

Pour l'exercice 2023, 97 % des sociétés du SBF 120, dont la totalité des sociétés du CAC 40, prévoient le versement d'une partie variable à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. Lors de l'exercice précédent, cette proportion était de 98 % pour les sociétés du SBF 120 et de 100 % pour le CAC 40.

À noter qu'au cours de l'exercice 2023, 3 sociétés du SBF 120 n'ont pas versé de rémunération variable à leur dirigeant mandataire social.

Critères de performance

Le Code précise « 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.

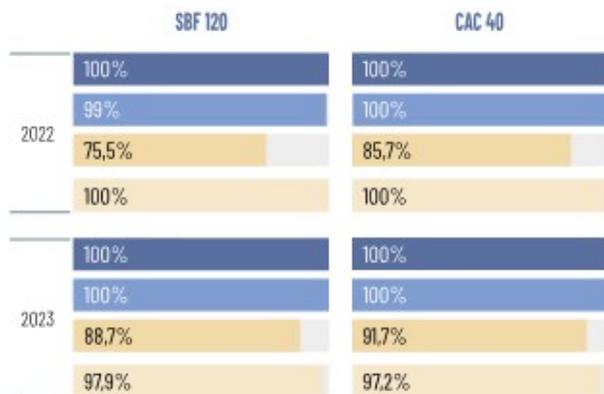
Les critères **quantifiables**, qui ne sont pas nécessairement financiers, doivent être simples, pertinents et adaptés à la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être prépondérants.

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 » (§26.3.2).

Par ailleurs, le Code recommande la prise en compte de critères non financiers : « 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 » (§ 26.1.1).

Enfin, le guide d'application du Haut Comité précise que la détermination de la rémunération variable d'un dirigeant doit intégrer au moins un critère environnemental. Il « attend que les critères RSE soient définis de manière précise, soient lisibles, pertinents et intègrent les enjeux sociaux et environnementaux propres à l'entreprise. Une simple référence à l'application de la politique RSE, le renvoi à un programme interne RSE ou à des enjeux généraux définis ne sont pas suffisants. Il considère comme une bonne pratique le fait de privilégier la présence de critères quantifiables ».



- Indication des critères quantifiables et qualitatifs
- Présence d'un ou plusieurs critères RSE
- Présence d'un ou plusieurs critères climatiques
- Examen de l'application des critères par le conseil en amont du versement

La totalité des sociétés du SBF 120 et la totalité des sociétés du CAC 40 prévoyant une partie variable ont fait mention de critères de détermination qui respectent les recommandations du Code s'agissant tant des critères quantifiables que qualitatifs.

S'agissant de la présence d'un ou plusieurs critères RSE dans la rémunération variable annuelle, parmi les 97 sociétés du SBF 120 prévoyant une partie variable, toutes les sociétés ont intégré de tels critères.

Présence des critères climatiques dans la rémunération variable annuelle et/ou la rémunération variable de long terme (rémunération variable pluriannuelle, options d'actions ou actions de performance) :

- sur les 97 sociétés du SBF 120 ayant attribué une rémunération variable annuelle, 86 sociétés ont intégré au moins un critère climatique ;
- sur les 36 sociétés du CAC 40, 33 en ont intégré.

Parmi les 11 sociétés du SBF 120 qui n'ont pas intégré un critère climatique dans la rémunération variable annuelle de leur dirigeant, 7 sociétés l'ont intégré dans les rémunérations de long terme (rémunération variable pluriannuelle, options d'actions ou actions de performance).

Ainsi, 88,7 % des sociétés du SBF 120 intègrent un critère climatique dans la rémunération de leur dirigeant (dont 91,7 % des sociétés du CAC 40). Sur les 97 sociétés de l'étude, seulement 4 n'ont pas intégré de critères climatiques dans la rémunération de leur dirigeant.

Exemples de sociétés ayant indiqué le détail des critères, notamment RSE dont climatiques, ainsi que le niveau de réalisation requis.

BNP PARIBAS

« La partie variable de la rémunération des membres de la Direction Générale est déterminée à partir d'une rémunération cible égale à 100 % de leur rémunération fixe de l'exercice pour le Directeur Général et les Directeurs Généraux délégués.

[...]

Les critères liés à la performance financière du Groupe portent sur 75 % de la rémunération variable cible et permettent de calculer la partie correspondante de la rémunération variable annuelle de manière proportionnelle à l'évolution d'indicateurs chiffrés. Les critères quantitatifs sont au nombre de deux pour le Directeur Général et établis sur le périmètre Groupe et au nombre de quatre pour les Directeurs Généraux délégués et établis pour moitié sur le périmètre Groupe et pour moitié sur leur périmètre de responsabilité respectif.

[...]

Pour le Directeur Général, les critères quantitatifs dépendent d'indicateurs liés aux performances globales du Groupe sur la base des critères équipondérés suivants :

- évolution du bénéfice net par action de l'exercice par rapport à l'exercice précédent (37,5 % de la rémunération variable cible);
- pourcentage de réalisation du budget de résultat brut d'exploitation du Groupe (37,5 % de la rémunération variable cible).

[...]

Une part de 15 % de la rémunération variable cible est liée à la performance RSE du Groupe.

L'attribution de cette fraction de la rémunération variable annuelle repose sur une mesure multicritère basée sur une approche holistique des actions entreprises par le Groupe BNP Paribas sur les plans environnemental, sociétal et social.

Dans cette optique, cette structure de rémunération intègre trois critères pondérés chacun à 5 % :

- (i) l'évaluation par le Conseil d'administration des faits marquants de l'année principalement au regard des enjeux climatiques et sociaux ;
- (ii) les publications d'agences de notation extra-financière mesurant la qualité du positionnement de BNP Paribas par rapport à ses pairs en matière de RSE ;
- (iii) un alignement avec les objectifs retenus en matière de RSE dans la rémunération due au titre du plan de fidélisation attribué à des collaborateurs clés du Groupe. Ces objectifs sont basés sur les quatre piliers RSE du Groupe en matière de responsabilité économique, sociale, civique et environnementale et incluent notamment des objectifs climatiques chiffrés dans le cadre de l'accompagnement des clients du Groupe vers une économie bas-carbone et de la diminution de l'empreinte environnementale du Groupe BNP Paribas.

Le Groupe BNP Paribas conditionne ainsi, depuis plusieurs années, la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs à l'atteinte de critères en lien avec les objectifs climatiques du Groupe conformément au principe du Code Afep-Medef entré en vigueur en décembre 2022. » DEU 2023, p. 81

« La part de la rémunération variable liée à l'évaluation qualitative conduite par le Conseil d'administration est de 10 % de la rémunération variable cible. » DEU 2023, p. 82

EDENRED

Le conseil d'administration du 20 février 2023 a défini des critères de la rémunération variable et plafonné à celle-ci à un pourcentage de la rémunération fixe. Le montant de la part variable peut en effet varier de 0 % à 120 % de la rémunération fixe et peut être porté à 180 % de la rémunération fixe en cas de surperformance de certains objectifs fixés par le Conseil d'administration. Le tableau ci-dessous synthétise la rémunération annuelle variable au titre de l'exercice 2023 :

Indicateurs de performance		Poids relatif de chaque indicateur à objectif cible	Poids maximum de chaque indicateur en cas de surperformance	Niveau de réalisation	Montant en numéraire correspondant au niveau de réalisation
Objectifs quantifiables financiers	EBITDA (à périmètre et change constants)	50% de la rémunération annuelle fixe	80% de la rémunération annuelle fixe	80% de la rémunération annuelle fixe	824 000 €
	Bénéfice par action (EPS) (à change constant)	15% de la rémunération annuelle fixe	25% de la rémunération annuelle fixe	25% de la rémunération annuelle fixe	257 500 €
	Sous-total	65% de la rémunération annuelle fixe	105% de la rémunération annuelle fixe	105% de la rémunération annuelle fixe	1 081 500 €
Objectifs quantifiables opérationnels en lien avec la stratégie du Groupe	Taux de transformation du Groupe	10% de la rémunération annuelle fixe	20% de la rémunération annuelle fixe	20% de la rémunération annuelle fixe	206 000 €
	Volume des ventes nouvelles dans la famille des Avantages aux salariés, de la Mobilité et des Solutions complémentaires réalisées par le biais des canaux digitaux et des téléventes	10% de la rémunération annuelle fixe	15% de la rémunération annuelle fixe	14,6% de la rémunération annuelle fixe	150 380 €
	Croissance à périmètre et change constants du volume d'affaires des solutions de Mobilité	10% de la rémunération annuelle fixe	15% de la rémunération annuelle fixe	15% de la rémunération annuelle fixe	154 500 €
	Sous-total	30% de la rémunération annuelle fixe	50% de la rémunération annuelle fixe	49,6% de la rémunération annuelle fixe	510 880 €
Objectifs qualitatifs de RSE et de management :					
<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement du plan RSE People, Planet, Progress • Déploiement du plan <i>Beyond</i>₂₂₋₂₅ • Appréciation des qualités managériales du Président-directeur général, notamment dans la transformation digitale d'Édenred et la rétention et attraction des talents 		25% de la rémunération annuelle fixe		25% de la rémunération annuelle fixe	257 500 €
TAUX DE RÉALISATION GLOBALE DES OBJECTIFS		120% DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE	180% DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE	179,6% DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE	1 849 880 €

GETLINK SE

La base de calcul de la **part variable annuelle** du Directeur général est de **100 % du salaire annuel de base** ; elle a été calculée sur une base de 475 000 euros représentant 100 % de la rémunération fixe annuelle due au titre de l'exercice 2023.

Pour 2023, elle était assortie, à hauteur de 45 % de critères financiers, 100 % quantifiables en lien avec l'EBITDA et le cash flow et visant à rémunérer la performance économique et à hauteur de 55 % de critères stratégiques et de développement durable.

Objectifs financiers (45 %)

Ces deux indicateurs permettent d'appréhender la qualité de la gestion économique et financière du Groupe sous différents angles complémentaires :

- Rentabilité du processus d'exploitation 2023 (25 %) : amélioration de la rentabilité de l'exploitation appréciée par rapport au niveau de réalisation du ratio objectif EBITDA consolidé / chiffre d'affaires consolidé, à taux de change et périmètre constant.
- Cash flow opérationnel consolidé 2023 (20 %) par comparaison avec le cash flow opérationnel prévu au budget, à taux de change et périmètre constant (périmètre : Eurotunnel, Europorte et ElecLink).

Objectifs opérationnels (40 %)

- ElecLink (15 %) : optimisation du cadre contractuel.
- Eurotunnel (15 %) :
 - stratégie d'excellence opérationnelle (10 %) : performance du programme Delight présenté en section 1.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel appréciée au regard des objectifs 2023 de NPS Passagers et le temps de traversée des Navettes Camions ;
 - stratégie marketing fret (5 %).
- Poursuite de l'optimisation des investissements (10 %) :
 - performance appréciée au regard du respect du budget des dépenses d'investissement et d'échéances du plan en 2023 de l'Opération Mi-Vie des Navettes Passagers décrite en section 1.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Objectif durabilité : objectif de réduction des gaz à effet de serre en 2023 (15 %) réalisation de l'objectif publié et détaillé dans le Plan Environnement 2025, de **réduction à horizon 2023 de 15 % des émissions directes (Scopes 1 et 2) du Groupe (en tonnes équivalent CO₂)** à périmètre constant, par rapport aux émissions 2019. » DEU 2023, p. 225

« Cible : 100 % de la rémunération brute fixe annuelle ; **maximum 120 % de la rémunération brute fixe annuelle.**

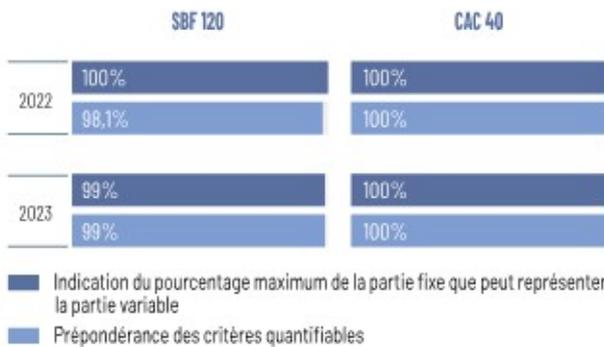
Rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2023 et payable en 2024.

Au cours de la réunion du 28 février 2024, **le conseil d'administration**, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, **a évalué le montant de la part variable de la rémunération de Yann Leriche** au titre de l'exercice 2023 et a décidé, de fixer la rémunération variable au montant de 371 410 euros. » DEU 2023, p. 235

Relation de la partie variable à la partie fixe et mesure de la partie qualitative de la partie variable

L'information sur l'existence d'un plafond de la part variable relativement à la part fixe concerne la totalité des sociétés et les critères quantifiables sont largement prépondérants.

Le code Afep-Medef préconise que « 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 » (§ 26.3.2).



Pour l'exercice 2023, la totalité des sociétés du CAC 40 a indiqué le pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la part variable. Les critères quantifiables sont prépondérants pour l'ensemble de ces sociétés.

Pour les sociétés du SBF 120, la quasi-totalité des sociétés a également indiqué le pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable. Les critères quantifiables sont prépondérants dans 96 sociétés du SBF 120. Pour une société, la rémunération variable est pour moitié liée à des objectifs financiers et pour l'autre moitié liée à des objectifs qualitatifs.

Partie variable pluriannuelle ou différée de la rémunération

Le nombre de sociétés attribuant des rémunérations variables pluriannuelles et / ou différées est stable. Plus de la moitié des sociétés a introduit des critères RSE.

11 sociétés ont attribué une rémunération variable pluriannuelle et / ou différée en 2023 :

- 6 sociétés du SBF 120 (dont 3 du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable différée. Elles relèvent principalement du secteur bancaire ou financier ;
- 4 sociétés du SBF 120 (dont 2 sociétés du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable pluriannuelle ;
- 1 société du CAC 40 relevant du secteur bancaire et financier prévoit à la fois une rémunération variable différée et une rémunération variable pluriannuelle.

Il est à noter que parmi les sociétés du SBF 120 attribuant une rémunération variable pluriannuelle ou différée, la totalité indique les critères quantifiables et/ou qualitatifs permettant de déterminer ces rémunérations. Parmi ces sociétés du SBF 120, 5 ont introduit des critères RSE et climatiques. Une société du CAC 40 a également introduit des critères RSE et climatiques.

Par ailleurs, 64 % des sociétés du SBF 120 attribuant des rémunérations variables pluriannuelles ou différées (soit 7 sociétés sur 11) précisent que la catégorie de bénéficiaires est plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux, pourcentage inchangé par rapport à l'exercice précédent.

Enfin, la totalité des sociétés du SBF 120, en ce compris les sociétés du CAC 40, indique que le conseil procède à l'examen de l'application des critères préalablement au versement de ces rémunérations.

Conventions de prestations de services

Le recours à des conventions de prestations de services est marginal mais fait l'objet d'une attention du Haut Comité.

Le code Afep-Medef recommande : « 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).

3 sociétés du SBF 120 ont indiqué que tout ou partie de la rémunération de leur dirigeant mandataire social provenait d'une autre société du groupe en application d'une convention de prestations de services. Aucune société du CAC 40 n'est concernée.

9.2. Options de souscription ou d'achat d'actions

Peu de sociétés procèdent à des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

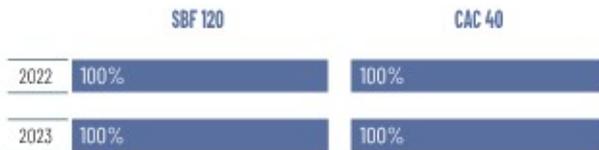
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

6 sociétés du SBF 120, dont 2 sociétés du CAC 40, ont attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social (contre 7 sociétés du SBF 120 dont 2 sociétés du CAC 40 au titre de l'exercice 2022).



Politique d'attribution

Le code Afep-Medef préconise 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 » (§ 26.3.3).

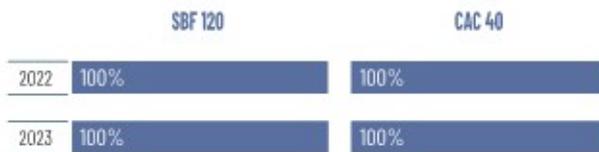


■ Politique d'attribution

Toutes les sociétés concernées précisent la politique d'attribution des options d'actions à leurs dirigeants.

Valorisation des options d'actions

Le code Afep-Medef préconise de valoriser les options d'actions « selon la méthode retenue pour les comptes consolidés » (§ 26.3.3).



■ Valorisation des options d'actions

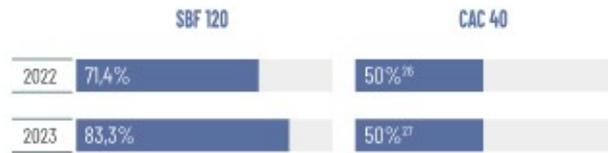
Toutes les sociétés du SBF 120 valorisent les options d'actions attribuées à leurs dirigeants conformément aux recommandations du Code.

Part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social

L'information sur la part rapportée au capital que représente l'attribution d'options d'actions s'améliore au sein du SBF 120.

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document d'enregistrement universel « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux (§ 26.2).

Le Haut Comité rappelle que les sociétés doivent faire figurer dans leur documentation « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux.



■ Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

Parmi les 6 sociétés du SBF 120 qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à leur principal dirigeant mandataire social, 5 sociétés dont 1 du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social, ce qui constitue une augmentation par rapport à l'exercice 2022.

Opérations de couverture des risques

L'information sur l'engagement des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque reste insuffisante.

Le code Afep-Medef indique que « 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 » (§ 26.3.3).

Le guide d'application du Haut comité souligne que l'interdiction de recourir à des opérations de couverture, qui figure souvent dans les plans d'attribution, ne peut remplacer l'engagement ferme du dirigeant de ne pas recourir à des opérations de couverture.

Plus précisément, parmi les 6 sociétés du SBF 120 attribuant des options de souscription ou d'achat d'actions, 4 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options et 2 sociétés du CAC 40 mentionnent une interdiction de recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options d'actions.

²⁶ 1 sur les 2 sociétés concernées.

²⁷ 1 sur les 2 sociétés concernées.

Exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux

CONDITIONS DE PERFORMANCE

Les conditions de performance pour l'exercice des options d'actions par les dirigeants mandataires sociaux, ainsi que les périodes d'interdiction d'exercice, sont unanimement définies.

Le code Afep-Medef recommande que les plans « 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 » (§ 26.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	2022	2023	2022	2023
Mention des conditions de performance	100%	100%	100%	100%
Présence d'un ou plusieurs critères RSE	71%	100%	100%	100%

La totalité des sociétés qui ont attribué des options d'actions à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux précisent les conditions de performance auxquelles est subordonné l'exercice des options.

S'agissant de la présence d'un ou plusieurs critères RSE, parmi les 6 sociétés du SBF 120 attribuant des options d'actions, toutes ont intégré de tels critères.

Concernant plus précisément les critères climatiques, parmi les 6 sociétés du SBF 120, 3 sociétés du SBF 120 en ont intégré dont une société du CAC 40.

PÉRIODES D'INTERDICTION D'EXERCICE

Le code Afep-Medef préconise de fixer des périodes précédant la publication des comptes pendant lesquelles les options ne peuvent être exercées : « 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 » (§ 26.3.3).

Le Haut Comité a eu l'occasion de commenter cette règle en ces termes.

« Certaines sociétés ont argué que cette règle n'aurait pas véritablement de sens en ce qui concerne les levées d'options "simples", c'est-à-dire non suivies immédiatement de la vente des actions issues de cette levée. Le Haut Comité considère que cette position est acceptable, puisque c'est la plus-value de cession qui est le plus susceptible d'être affectée par des variations rapides du cours de l'action. Il rappelle cependant qu'il s'agit d'une disposition visant à protéger les sociétés et leurs dirigeants eux-mêmes contre les risques liés à la réglementation des manquements et délits d'initiés. C'est aux conseils qu'il revient d'apprécier le degré de rigueur qu'ils veulent appliquer à l'encadrement des opérations portant sur les options. En tout état de cause, ils doivent présenter clairement les règles retenues »²⁸.



Toutes les sociétés du SBF 120 attribuant des options à leur principal dirigeant mandataire social mentionnent l'existence de périodes d'interdiction d'exercice des options.

Sous-plafond d'attribution d'options

Le code Afep-Medef précise qu'il convient « 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 » (§ 26.3.3).

²⁸ Rapport d'activité d'octobre 2014, p.28.



Sur les 6 sociétés du SBF 120 ayant procédé à des attributions d'options au cours de l'exercice 2023, une seule société du CAC 40 n'a pas de sous-plafond d'attribution mentionné, ce qui explique la baisse constatée.

9.3. Actions de performance

La pratique des attributions d'actions de performance continue à se développer au sein des sociétés.

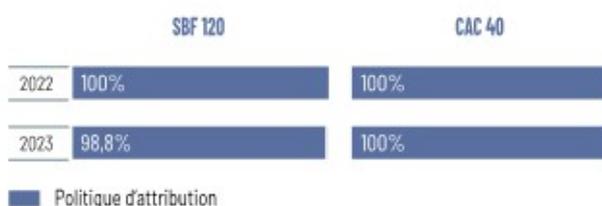
80 sociétés du SBF 120 dont 32 sociétés du CAC 40 ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2023.



Politique d'attribution

Les politiques d'attribution sont décrites dans la quasi-totalité des cas.

Le code Afep-Medef recommande 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 » (§ 26.3.3).



Presque toutes les sociétés du SBF 120 précisent la politique d'attribution des actions de performance à leurs dirigeants à l'exception de 2 sociétés du SBF 120. Toutes les sociétés du CAC 40 ont précisé la politique d'attribution des actions de performance à leurs dirigeants.

Valorisation des actions de performance

La valorisation des actions de performance est systématique.

Le code Afep-Medef préconise de valoriser les actions de performance « selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ». (§ 26.3.3).

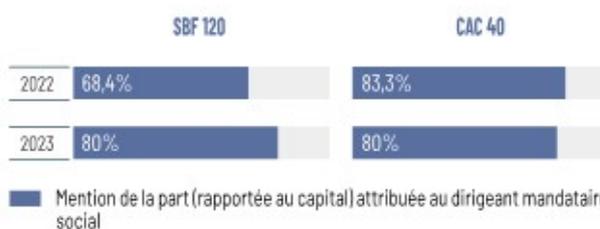


Toutes les sociétés du SBF 120 communiquent des informations sur la valorisation des actions de performance attribuées à leurs dirigeants.

Part rapportée au capital attribuée au dirigeant mandataire social

L'indication de la part rapportée au capital attribuée au dirigeant mandataire social s'améliore nettement pour le SBF 120 et se maintient pour le CAC 40.

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document d'enregistrement universel « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux. (§ 27.2).



Parmi les 80 sociétés qui ont attribué des actions de performance à leurs dirigeants mandataires sociaux, 64 sociétés du SBF 120 (dont 29 sociétés du CAC 40) précisent la part rapportée au capital.

Comme en 2024, le Haut Comité sera attentif à la mise en œuvre de cette recommandation en 2025.

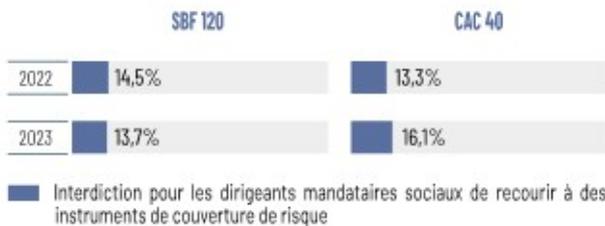
Opération de couverture des risques

L'engagement explicite des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture reste insuffisant.

Le code Afep-Medef indique que « 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 » (§ 26.3.3).

Cette recommandation (qui s'applique aussi aux options d'actions) vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture.



Parmi les sociétés du SBF 120 attribuant des actions de performance :

- 63 sociétés dont 26 sociétés du CAC 40 indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance ;
- 10 sociétés dont 5 sociétés du CAC 40 interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture ;
- 2 sociétés ne mentionnent pas d'engagement et/ou d'interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. Le Haut Comité a écrit aux sociétés concernées.

Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux

Conditions de performance

La totalité des sociétés mentionne les conditions de performance pour l'acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux. La présence de critères RSE et / ou climatiques continue à se développer.

Le code Afep-Medef préconise que, lors des attributions, des conditions de performance soient fixées pour l'acquisition définitive des actions (§ 26.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	2022	2023	2022	2023
Mention des conditions de performance	100%	98,8%	100%	100%
Présence d'un ou plusieurs critères RSE	82,3%	88,8%	90%	97%
Présence d'un ou plusieurs critères climatiques	64,6%	78,8%	83%	91%

Presque toutes les sociétés qui ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux en 2023 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions.

S'agissant de la présence d'un ou plusieurs critères RSE, parmi les sociétés du SBF 120 attribuant des actions de performance, 9 sociétés (14 en 2022) n'ont pas intégré de tels critères dont une société du CAC 40.

Concernant plus précisément les critères climatiques, parmi les sociétés du SBF 120, 17 sociétés n'en ont pas intégré dont 3 du CAC 40. Ces résultats doivent toutefois être nuancés puisque ces sociétés peuvent avoir prévu des critères climatiques dans la partie variable annuelle (voir paragraphe sur la présence des critères climatiques dans la rémunération variable annuelle).

Sous-plafond d'attribution d'actions

Les sociétés mentionnent l'existence de sous-plafonds d'attribution d'actions de performance dans la quasi-totalité des cas.

Le code Afep-Medef précise qu'il convient « 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 » (§ 26.3.3).

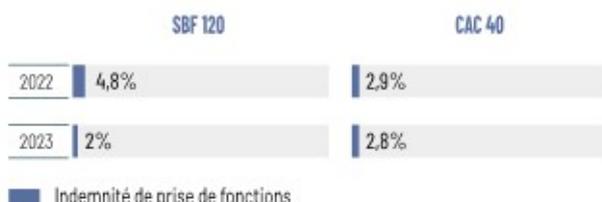


Parmi les sociétés attribuant des actions de performance à leurs dirigeants mandataires sociaux, seules 3 sociétés du SBF 120 n'ont pas prévu un sous-plafond d'attribution d'actions. Le Haut comité leur a signifié cette déviation.

9.4. Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non-concurrence et rémunérations exceptionnelles

Indemnité de prise de fonctions

Le code Afep-Medef indique qu'« 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 » (§ 26.4).



■ Indemnité de prise de fonctions

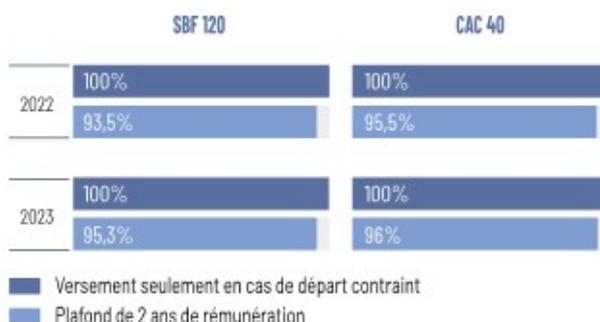
Pour l'exercice 2023, 2 sociétés du SBF 120 (dont 1 société du CAC 40) ont versé une indemnité de prise de fonctions à leur nouveau mandataire social. Elles étaient 5 à le faire en 2022. L'indemnité de prise de fonction est toujours motivée.

Indemnité de départ : départ contraint et plafond de deux ans de rémunération

Le nombre de sociétés du SBF 120 prévoyant une indemnité de départ reste élevé. Les indemnités sont circonscrites en cas de départ contraint et le plafond de deux ans de rémunération est respecté par la quasi-totalité des sociétés.

Pour l'exercice 2023, 64 % des sociétés du SBF 120 et 69,4 % des sociétés du CAC 40 prévoient une indemnité de départ au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (contre respectivement 61,5 % et 62,9 % pour l'exercice 2022).

Le code Afep-Medef préconise que les conditions de performance dont l'existence est imposée par le Code de commerce 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 Code précise également que « l'indemnité de départ ne doit pas excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle) » (§ 26.5.1).



■ Versement seulement en cas de départ contraint
■ Plafond de 2 ans de rémunération

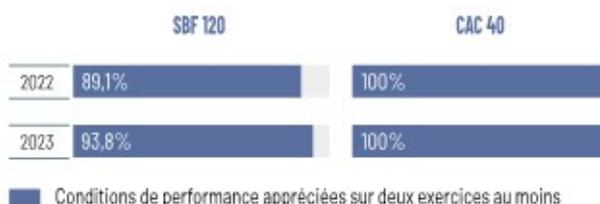
64 sociétés du SBF 120 prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. La totalité de ces sociétés indique que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint du dirigeant.

S'agissant du plafond de 2 années de rémunération fixe et variable, parmi ces mêmes sociétés, 3 sociétés (dont une du CAC 40) ne respectent pas la recommandation. 2 de ces sociétés justifient leur choix.

Indemnité de départ : conditions de performance

Les conditions de performance pour les indemnités de départ sont appréciées sur deux ans au moins dans la quasi-totalité des sociétés du SBF 120 et dans toutes les sociétés du CAC 40.

Le code Afep-Medef précise que les conditions de performance (prévues par la loi) « doivent être appréciées sur deux exercices au moins » (§ 26.5.1).



■ Conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins

Concernant l'application des conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins, 3 sociétés du SBF 120 n'appliquent pas cette recommandation. 2 sociétés ont apporté une justification et 1 société n'a pas renseigné l'information. Le Haut Comité a échangé avec les sociétés concernées.

Indemnité de départ : Informations sur le maintien des rémunérations de long terme

Les informations sur le maintien des rémunérations de long terme en cas de départ sont communiquées par la majorité des sociétés.

Le code Afep-Medef recommande que les conditions financières du départ d'un dirigeant mandataire social soient détaillées de manière exhaustive. Notamment, la société doit indiquer ce qu'il advient « des plans de rémunérations variables pluriannuelles ou différées en cours » et « des options d'actions non encore levées et des actions de performance non encore acquises » (§ 26.5.2).



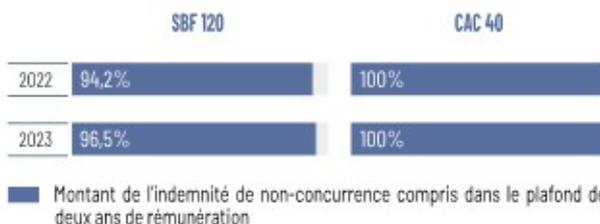
Sur les 78 sociétés du SBF 120 (dont 32 sociétés du CAC 40), qui ont mis en place des plans de rémunération de long terme à destination de leurs dirigeants mandataires sociaux, 3 (dont 1 société du CAC 40) n'ont fourni aucune information relative au maintien ou non de ces rémunérations en cas de départ du dirigeant.

Indemnité de non-concurrence

La quasi-totalité des sociétés du SBF 120 prévoit des clauses de non-concurrence. Pour les sociétés concernées, les indemnités de départ ne dépassent pas le plafond de deux ans de rémunération. Toutefois, la recommandation sur l'exclusion du versement de l'indemnité de non-concurrence dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite est insuffisamment respectée par les sociétés.

Pour l'exercice 2023, 57 % des sociétés du SBF 120 et 61,1 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leur principal dirigeant mandataire social serait lié par une clause de non-concurrence en cas de cessation des fonctions (contre respectivement 52 % et 57,1 % pour l'exercice précédent).

Le code Afep-Medef précise que s'il existe une clause de non-concurrence en sus de l'indemnité de départ, l'indemnité qu'elle prévoit doit être comprise dans le plafond de deux ans de la rémunération (§ 26.5.1).



96,5 % des sociétés du SBF 120 (dont la totalité des sociétés du CAC 40) qui prévoient une indemnité relative à une clause de non-concurrence au bénéfice de leurs

principaux dirigeants mandataires sociaux mentionnent que l'indemnité est comprise dans le plafond de deux années de rémunération. Sur les 2 sociétés qui ont dérogé à cette règle, 1 société apporte une justification. Le Haut Comité a écrit aux sociétés concernées.

Le code Afep-Medef indique que « le conseil prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant » (§ 25.3).

94,7 % des sociétés du SBF 120 et 95,5 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une clause de non-concurrence autorisent le conseil à renoncer à sa mise en œuvre (contre respectivement 92,3 % et 90 % pour l'exercice précédent).

De plus, le code Afep-Medef précise que « 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 » (§ 25.5).

La totalité des sociétés du SBF 120 (dont toutes les sociétés du CAC 40) respectent cette recommandation (contre 98,1 % pour l'exercice précédent).

Enfin, le code Afep-Medef précise que : « 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 » (§ 25.4).

6 sociétés du SBF 120, dont 3 sociétés du CAC 40, ne prévoient pas de telles exclusions mais apportent systématiquement une justification. 9 sociétés du SBF 120, dont 3 du CAC 40, ne renseignent pas cette information.

Le Haut Comité reste attentif au respect de cette recommandation.

Rémunérations exceptionnelles

Peu de sociétés attribuent des rémunérations exceptionnelles; celles-ci font l'objet d'une vigilance particulière du Haut Comité quant à leurs motivations.

Le code Afep-Medef dispose que « 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 » (§ 26.3.4).

Le guide d'application du Haut Comité précise qu'« il appartient ainsi à la société de motiver très précisément le recours à cette forme de rémunération exceptionnelle qui ne

peut pas être utilisée pour rémunérer des missions inhérentes aux fonctions des dirigeants comme, par exemple, celle consistant à assurer une transition avec un successeur. Pour le cas où cette rémunération présente un caractère fractionné lié par exemple à une acquisition transformante comportant des enjeux d'intégration étalés dans le temps et notamment lorsqu'elle se substitue à la rémunération variable, il appartient à la société de décrire chaque année les étapes franchies de cette opération et les résultats atteints justifiant le versement de cette rémunération exceptionnelle.

Une rémunération exceptionnelle ne peut servir à modifier indirectement les critères de la rémunération variable qui doivent être en cohérence avec la stratégie » (§ 26.3.4).

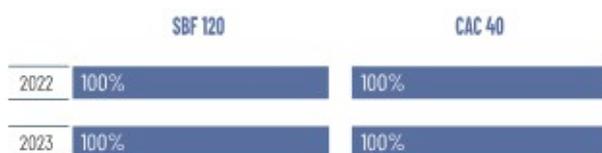
Au cours de l'exercice 2023, seules 5 sociétés du SBF 120 ont attribué une rémunération exceptionnelle à leur dirigeant mandataire social. 4 de ces sociétés ont motivé cette décision. Le Haut Comité a écrit à la société n'ayant fourni aucune explication.

9.5. Retraites

Information sur les régimes de retraite

Les informations sur les régimes de retraite sont généralisées.

Le code Afep-Medef précise que le chapitre du rapport consacré aux rémunérations doit prévoir « des informations sur les systèmes de retraite. Compte tenu de leur grande variété, il convient de mentionner si les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du même régime de retraite que celui des cadres dirigeants du groupe ou s'ils bénéficient d'un dispositif de retraite spécifique, de décrire les principales caractéristiques de ces régimes et en particulier leurs modalités de calcul » (§ 27.2).



■ Information sur les régimes de retraite

Pour l'exercice 2023, toutes les sociétés du SBF 120 prévoyant un système de retraite communiquent une information sur les régimes de retraite de leurs dirigeants mandataires sociaux.

Existence de conditions de performance pour avantages ou rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire

En grande majorité, l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire respecte la recommandation du Code.

Le code Afep-Medef dispose que « sauf lorsqu'elle a pour objet de compenser la perte des droits potentiels dont le bénéficiaire a 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 » (§ 26.6.1).

Pour l'exercice 2023, 12 sociétés du SBF 120 (dont 7 sociétés du CAC 40) attribuent des avantages ou des rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire. Une société du CAC 40 ne soumet pas l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire à des conditions de performance. Le Haut Comité a écrit à la société concernée.

10. Ratio sur les écarts de rémunérations

L'article L.22-10-9 du Code de commerce²⁹ impose de faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des informations sur les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la société. En complément, le code Afep-Medef recommande que les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global, prennent en compte « un périmètre plus représentatif 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 » (§ 27.2).

Le guide d'application du Haut Comité précise qu'il appartient aux sociétés de mentionner clairement le périmètre de la ou des entités prises en compte, ce qui implique de préciser le pourcentage de l'effectif du groupe en France qu'il représente, d'expliquer les raisons du choix opéré et de s'assurer de la cohérence dans le temps du périmètre.

Sur les 100 sociétés concernées, 84 sociétés du SBF 120 (dont 30 sociétés du CAC 40) ont choisi de publier l'information sur un périmètre élargi.

Toutefois, 12 sociétés (dont 5 du CAC 40) n'ont pas justifié le choix de recourir à ce périmètre élargi.

5 sociétés (dont 2 sociétés du CAC 40) n'ont pas justifié le choix de recourir uniquement à un périmètre légal.



²⁹ § 6. « 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 ».



Les extraits ci-dessous sont issus des documents d'enregistrement universels de sociétés qui publient des ratios sur les écarts de rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux en renseignant le périmètre choisi et la méthode de calcul.

CRÉDIT AGRICOLE

« Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, Crédit Agricole S.A. publie l'évolution comparée sur cinq ans de la rémunération totale due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux avec la performance du Groupe (mesurée par le résultat net part du Groupe sous-jacent) et avec la rémunération totale moyenne des **salariés de la Société (Crédit Agricole S.A.)**.

En conformité avec les lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'Afep-Medef et dans un souci de représentativité des données, le Crédit Agricole S.A. a fait le choix d'aller au-delà des obligations réglementaires et de calculer les ratios présentés ci-dessous sur son **périmètre France, jugé plus pertinent (environ 35 000 salariés, soit près de la moitié des effectifs Crédit Agricole S.A., représentatifs des métiers de Crédit Agricole S.A., vs environ 1 700 pour le périmètre S.A.)**. » DEU 2023, p. 298

SODEXO

« Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente les ratios entre le niveau de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social Exécutif et la rémunération moyenne et médiane des salariés de Sodexo sur une base équivalent temps plein au cours des exercices 2019 à 2023.

Ces ratios ont été établis en se référant aux lignes directrices de l'Afep sur les multiples de rémunération publiées le 28 janvier 2021.

Éléments de rémunération

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des salariés retenue comprend l'ensemble des éléments de rémunération fixes et variables, et avantages de toutes natures versés au cours des cinq derniers exercices. Ainsi la méthode pour déterminer et valoriser les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des salariés est harmonisée. Les rémunérations en actions de performance ont été prises en compte pour leur valeur d'attribution selon la norme IFRS à la date d'attribution.

Périmètre

Les ratios ci-dessous sont proposés sur deux périmètres : **premièrement sur le périmètre de la société cotée Sodexo S.A. avec un effectif de l'ordre de 500 employés, deuxièmement sur un périmètre élargi aux autres sociétés de Sodexo en France pour un effectif de l'ordre de 24 700 employés, soit 84 % des effectifs totaux en France.** » DEU 2023, p. 270.

11. Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés

Le respect de la règle « appliquer ou expliquer » s'est généralisé et la (quasi) totalité des sociétés s'y conforme désormais.

Le code Afep-Medef précise que « 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 » (§ 28.1).

Informations sur le nombre de sociétés indiquant, à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique, les recommandations du code Afep-Medef écartées

	SBF 120	CAC 40
2022	100%	100%
2023	99%	100%

■ Sociétés indiquant à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du Code Afep-Medef écartées

Au titre de l'exercice 2023, toutes les sociétés du panel indiquent à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef qu'elles écartent, à l'exception d'une seule société. Le Haut Comité a écrit à la société pour qu'elle se conforme à cette recommandation.

Parmi les sociétés du SBF 120, 55 d'entre elles apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations. Au sein du CAC 40, 20 sociétés apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations. Le Haut comité est particulièrement vigilant quant à la pertinence des explications fournies.

Cette année encore, un certain nombre de sociétés a déclaré se conformer en intégralité aux recommandations du code Afep-Medef, alors qu'en réalité certaines recommandations n'ont pas été respectées. De même, certaines sociétés qui ont publié un tableau ou une rubrique spécifique, ont omis d'indiquer que certaines recommandations du code Afep-Medef n'ont pas été respectées, fournissant ainsi une liste non exhaustive des recommandations écartées. Le Haut Comité leur a signalé les écarts relevés.





ANNEXES

Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 15 mars 2024

- | | | |
|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1. ACCOR | 42. ESSILORLUXOTTICA* | 83. RUBIS |
| 2. ADP | 43. EURAZEO | 84. SAFRAN* |
| 3. AIRBUS* | 44. EUROAPI | 85. SAINT-GOBAIN* |
| 4. AIR FRANCE-KLM | 45. EUROFINS SCIENTIFIC* | 86. SANOFI* |
| 5. AIR LIQUIDE* | 46. Euronext | 87. SARTORIUS STEDIM BIOTECH |
| 6. ALSTOM* | 47. EUTELSAT COMMUNICATIONS | 88. SCHNEIDER ELECTRIC S.E.* |
| 7. ALTEN | 48. FDJ | 89. SCOR SE |
| 8. AMUNDI | 49. FNAC DARTY | 90. SEB |
| 9. APERAM | 50. FORVIA (ex-FAURECIA) | 91. SES |
| 10. ARCELORMITTAL SA* | 51. GECINA | 92. SOCIETE GENERALE* |
| 11. ARGAN | 52. GETLINK SE | 93. SODEXO |
| 12. ARKEMA | 53. GTT | 94. SOITEC |
| 13. ATOS SE | 54. HERMES INTERNATIONAL* | 95. SOLUTIONS 30 |
| 14. AXA* | 55. ICADE | 96. SOLVAY |
| 15. AYVENS (ex-ALD) | 56. ID LOGISTICS GROUP | 97. SOPRA STERIA GROUP |
| 16. BENETEAU | 57. IMERYS | 98. SPIE |
| 17. BIC | 58. INTERPARFUMS | 99. STELLANTIS* |
| 18. BIOMERIEUX | 59. IPSEN | 100. STMICROELECTRONICS* |
| 19. BNP PARIBAS* | 60. IPSOS | 101. TECHNIP ENERGIES |
| 20. BOLLORÉ | 61. JCDECAUX SA | 102. TELEPERFORMANCE SE* |
| 21. BOUYGUES* | 62. KERING* | 103. TF1 |
| 22. BUREAU VERITAS | 63. KLEPIERRE | 104. THALES* |
| 23. CAPGEMINI* | 64. L'OREAL* | 105. TOTALENERGIES* |
| 24. CARMILA | 65. LECTRA | 106. TRIGANO |
| 25. CARREFOUR* | 66. LEGRAND* | 107. UBISOFT |
| 26. CGG | 67. LVMH* | 108. UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE* |
| 27. CLARIANE (ex-KORIAN) | 68. MERCIALYS | 109. VALEO |
| 28. COFACE | 69. MERSEN | 110. VALLOUREC |
| 29. COVIVID | 70. METROPOLE TELEVISION | 111. VALNEVA |
| 30. CREDIT AGRICOLE S.A.* | 71. MICHELIN* | 112. VEOLIA ENVIRONNEMENT* |
| 31. DANONE* | 72. NEOEN | 113. VERALLIA |
| 32. DASSAULT AVIATION | 73. NEXANS | 114. VINCI* |
| 33. DASSAULT SYSTEMES* | 74. NEXITY | 115. VIRBAC |
| 34. DERICHEBOURG | 75. OPMOBILITY (ex-PLASTIC OMNIUM) | 116. VIVENDI* |
| 35. EDENRED* | 76. ORANGE* | 117. VOLTALIA |
| 36. EIFFAGE | 77. PERNOD RICARD* | 118. VUSIONGROUP (ex-SES-IMAGOTAG) |
| 37. ELIOR GROUP | 78. PLUXEE | 119. WENDEL |
| 38. ELIS | 79. PUBLICIS* | 120. WORLDLINE |
| 39. EMEIS (ex-ORPEA) | 80. REMY COINTREAU S.A. | 121. X-FAB |
| 40. ENGIE* | 81. RENAULT* | |
| 41. ERAMET | 82. REXEL | |

* Sociétés du CAC 40

Liste des sociétés non incluses dans l'étude

- | | | |
|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 1. AIRBUS* | 8. EUROFINS SCIENTIFIC* | 15. STELLANTIS* |
| 2. ALTEN** | 9. EURONEXT* | 16. STMICROELECTRONICS* |
| 3. APERAM* | 10. ID LOGISTICS GROUP** | 17. TECHNIP ENERGIES* |
| 4. ARCELORMITTAL* | 11. INTERPARFUMS** | 18. TRIGANO** |
| 5. ARGAN** | 12. PLUXEE* | 19. VALNEVA** |
| 6. DASSAULT AVIATION** | 13. SES* | 20. VOLTALIA** |
| 7. EMEIS (ex ORPEA)*** | 14. SOLVAY* | 21. X-FAB* |

* Société étrangère

** Société française ne se référant pas au code Afep-Medef

*** Changement de gouvernance à fin 2023

SOCIÉTÉS SORTIES DU SBF 120 EN MARS 2024

ALTAREA
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS
CASINO GUICHARD PERRACHON
OVH

SOCIÉTÉS ENTRÉES AU SBF 120 EN MARS 2024

ARGAN
ID LOGISTICS GROUP
LECTRA
PLUXEE
X-FAB

Composition du Haut Comité

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise est constitué de neuf personnalités reconnues pour leur compétence et leur expérience.

Cinq d'entre elles exercent, ou ont exercé, des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au code Afep-Medef.

Quatre autres personnalités sont choisies pour représenter les investisseurs et / ou pour faire bénéficier le Haut Comité de leur compétence acquise dans les domaines du droit et de la déontologie.

Les membres sont nommés par l'Afep et le Medef pour une durée de 3 ans, renouvelable une fois.

Le président est choisi parmi les cinq personnalités exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au code Afep-Medef.

Les membres du Haut Comité exercent leur mandat à titre bénévole et en toute indépendance ; ils sont tenus de déclarer leurs mandats d'administrateurs ou de membres de conseils de surveillance de sociétés cotées.

Le Haut Comité est à ce jour composé comme suit :

- Thierry de La Tour d'Artaise, Président
- Sven Boinet
- Angeles Garcia-Poveda
- Julie Klein
- Sophie L'Helias
- Philippe Lazare
- Robert Peugeot
- Bertrand Rambaud
- Marie-Laurence Tibi

Le Haut Comité remercie Jean-Luc Bélingard et Vincent Strauss, dont les mandats sont arrivés à échéance en novembre 2023, ainsi que Robert Peugeot, dont le mandat arrive à échéance en novembre 2024, pour leurs contributions à ses travaux. Le Haut Comité accueillera Anne-Marie Couderc en qualité de membre à compter du 30 novembre 2024.

La biographie des membres est disponible sur le site Internet du Haut Comité :
<https://hcge.fr/composition-hcge/>

Sandy Jaunet Wegerhoff est Secrétaire générale.

HCGE

Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

55, avenue Bosquet

75007 Paris

Novembre 2024

