

Comité de nomination : gouvernance & bonnes pratiques

La rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants a été le sujet qui a dominé la saison 2009 des assemblées générales d'actionnaires en France. En 2010 et en 2011, la question de la composition du conseil (les compétences, la diversité, l'indépendance et la disponibilité des administrateurs) a animé les débats. L'objectif de bien composer le conseil pour qu'il travaille de la manière la plus efficace possible est en passe de devenir, en Europe comme en Amérique du Nord, le principal sujet d'actualité de la gouvernance d'entreprise.



Un consensus se forme sur l'idée qu'un conseil travaille d'autant mieux qu'il conserve une taille limitée tout en réunissant des administrateurs fortement engagés dans leur fonction, indépendants d'esprit et qui apportent à l'entreprise une large diversité de compétences, d'expériences et d'expertises (industrielles, managériales, financières, sociales, scientifiques, ...) ainsi que des profils variés: hommes / femmes, nationalités, âges...

Composer de manière dynamique le conseil et en évaluer la performance est le rôle dévolu au comité de nomination, comme le souligne le rapport consolidé Afep/Medef :

« Le comité de sélection ou des nominations joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes. Aussi, chaque conseil doit-il constituer en son sein un comité de sélection ou des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations. »

L'Institut Français des Administrateurs a pris en 2010 une série d'initiatives pour contribuer à cet objectif d'amélioration de la composition et du fonctionnement des conseils, par la mise en place : d'un parcours de qualification à la fonction d'administrateur ; d'une bourse aux mandats ; d'un mentoring de nouveaux administrateurs par des collègues expérimentés ; d'un programme de sensibilisation des dirigeants d'entreprises moyennes ; d'un club de membres de comités de nomination chargé de relever et de partager les meilleures pratiques en la matière.

Après le vote de la loi sur la parité dans les conseils et dans le cadre des recommandations de place, l'IFA a également engagé une réflexion sur l'évolution des missions des comités de nomination des sociétés cotées et des « grandes » sociétés non cotées, et a chargé un groupe de travail d'identifier les bonnes pratiques en matière de missions, de composition et de fonctionnement des comités de nomination.

Pour répondre à cet objectif, le groupe a été composé de présidents et de membres de comités de nomination d'entreprises de tailles et de structures actionnariales variées.

Pierre Rodocanachi en a assuré la présidence. Merci à lui et à tous ceux qui ont contribué à cette réflexion. Les bonnes pratiques présentées ci-après ont vocation à être mises en œuvre dans l'ensemble des sociétés qui ont décidé de créer un comité de nomination au sein de leur conseil. Cependant, certaines recommandations concernent plus spécifiquement les sociétés cotées. De même, dans les sociétés à conseil de surveillance et directoire, leur mise en œuvre devra être adaptée.

Chaque comité de nomination devra considérer ces différentes pratiques non comme des éléments intangibles mais en tant que composantes d'un processus qui peut et doit être affiné sans cesse afin d'accroître l'efficacité du comité et, plus largement, de l'ensemble du conseil.

De même, chaque conseil comme chaque comité, peut retenir d'excellentes raisons le conduisant à ne pas appliquer telle ou telle des bonnes pratiques décrites ci-après. Dans ce cas l'IFA recommande que le conseil explicite ces raisons en adoptant la formule anglo-saxonne « comply or explain » (se conformer ou expliquer).

Enfin, l'IFA rappelle son attachement au principe fondamental de collégialité des décisions du conseil d'administration et du conseil de surveillance. Le rôle du comité de nomination, comme celui des autres comités créés par le conseil, n'est jamais décisionnaire, il est de préparer les décisions soumises aux débats et aux votes du conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise.



Daniel Lebègue
Président de l'IFA

Composition du groupe de travail

*placé sous la présidence de Pierre RODOCANACHI,
président du comité des Ressources humaines de Vivendi*

- Dominique BAZY, administrateur et membre du Comité des rémunérations de Vinci
- Dominique DAMON, présidente d'Evalind International, administrateur de Bongrain S.A., Compagnie Daher, Tessengerlo Chemie NV.
- Michel DE FABIANI, administrateur de RHODIA, VALEO, VALLOUREC et BP France, président et membre de comités de rémunération, nomination et gouvernance
- Gérard DE LA MARTINIERE, administrateur de Schneider Electric et Air Liquide
- Yves DUMONT, administrateur de sociétés
- Antoine FLOCHEL, vice-président du Conseil d'administration d'IPSEN et Président du Conseil d'administration de Mayroy SA
- Marc LAMY, président d'honneur de Boyden France, administrateur ASC-France
- Daniel LEBÈGUE, administrateur de SCOR et Technip, président de l'IFA
- Françoise MALRIEU, administrateur d'Aéroports de Paris, de La Poste et de GDF Suez, présidente du Conseil d'administration de la SFEF
- Alain MARTEL, secrétaire général de l'IFA, rapporteur du groupe de travail
- Lucie MAUREL- AUBERT, directrice générale déléguée Martin Maurel
- Bertrand MEHEUT, président de CANAL+, président du comité des rémunérations et du gouvernement d'entreprise d'Accor
- Anne OUTIN-ADAM, directeur du pôle de politique législative et juridique de la CCIP
- Dominique PAGEAUD, associé Ernst&Young Advisory en charge du département Risk & Governance
- Anne-Claire TAITTINGER, administrateur de Carrefour et du Club Méditerranée
- Gérard TAVERNIER, président de la Commission Juridique de l'IFA
- Agnès TOURAINE, administrateur de Neopost et Coriolis
- Robert VAN OORDT, président du conseil de surveillance d'Unibail-Rodamco
- Bruno WEYMULLER, ancien président du comité des rémunérations de Technip

Introduction

Quelle organisation adopter pour sélectionner des administrateurs et des mandataires sociaux dirigeants ?

Ce n'est ni au législateur, ni à l'autorité de marché, ni à l'assemblée générale des actionnaires qu'il incombe de sélectionner les mandataires sociaux dirigeants, d'évaluer leur action, de fixer leur rémunération, de préparer leur succession. Dans le droit commun comme dans la pratique de tous les grands pays d'économie de marché, cette mission est impartie au conseil d'administration élu par les actionnaires.

En ce qui concerne l'organisation à adopter par l'entreprise pour accomplir ces tâches, l'IFA - dans son rapport du 16 janvier 2006 - a identifié quatre modèles d'organisation entre lesquels un conseil peut choisir pour traiter des problèmes de nomination, évaluation, rémunération et succession des mandataires sociaux dirigeants.

Au fur et à mesure du développement de l'entreprise, de l'augmentation de son nombre d'administrateurs et de ses besoins spécifiques, toute société à conseil d'administration ou conseil de surveillance pourra décider de passer de l'un de ces modèles d'organisation à un autre.

En général, dans une phase initiale, au moins un administrateur non exécutif ou indépendant compétent en matière de ressources humaines est désigné comme plus spécialement en charge au sein du conseil, du suivi des questions de rémunération et de nomination des mandataires sociaux dirigeants.

Dans une deuxième étape, un comité de rémunération et de nomination est souvent constitué au sein du conseil pour traiter de l'ensemble de ces questions.

Celui-ci peut également être scindé en deux, avec un comité de rémunération, d'une part et un comité de nomination, d'autre part.

Enfin, le conseil peut décider d'élargir les domaines de compétence de ces deux comités en créant, d'un côté, un comité des ressources humaines (incluant les questions de rémunération, les plans de succession, les cadres dirigeants au-delà des mandataires sociaux, le processus de suivi des cadres à potentiel, ...) et, de l'autre, un comité de gouvernance (incluant les nominations et les autres sujets liés à la gouvernance de la société).

Ce choix doit être effectué par chaque conseil d'une manière très pragmatique en tenant compte non seulement de la taille de la société et de la diversité de ses métiers, mais également de la structure de son capital et de la sophistication de son mode de gouvernance.

Le groupe de travail a focalisé ses réflexions sur le mode de gouvernance, les missions, l'organisation et les moyens d'un comité de nomination, notamment en matière de nomination, évaluation et succession des mandataires sociaux et des cadres dirigeants. Il n'a pas traité de leur rémunération en raison de l'abondance des travaux déjà publiés ces dernières années sur le sujet.

Les missions du comité de nomination

Le groupe de travail a retenu cinq missions essentielles qui incombent au comité de nomination qui agit pour le compte et sous l'autorité du conseil.

1 Identifier une structure « cible » pour le conseil et proposer la cooptation de nouveaux administrateurs

Le comité de nomination doit définir un « conseil d'administration cible », sa taille optimale et les profils-type d'administrateurs en adéquation avec la dimension de l'entreprise, la diversité de ses secteurs d'activité et les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés. Le comité s'attachera à expliquer les critères qu'il a utilisés pour recommander cette structure « cible », et à mettre en évidence les talents manquants pour améliorer le fonctionnement du conseil.

Cependant, atteindre de façon équilibrée cette taille « idéale » du conseil peut se révéler un objectif difficile à réaliser en raison de contraintes fortes pesant sur l'entreprise (prise en compte de représentants de l'Etat, du personnel, d'un actionnaire majoritaire, de la nécessité d'assurer les compétences et la diversité requises, de réunir des expertises internationales, ...).

Un des rôles essentiels du comité de nomination est de pré-sélectionner, avec ou sans l'aide d'un expert externe, les personnes qui correspondent aux besoins identifiés⁽¹⁾.

Le comité doit s'attacher à proposer au conseil un choix entre plusieurs administrateurs répondant aux critères requis pour chaque siège à pourvoir, avant d'approcher ces candidats potentiels pour évaluer leurs qualifications, leur intérêt, leur disponibilité, leur indépendance, leur capacité d'intégration dans le groupe existant.

En ce qui concerne la taille idéale du conseil ⁽²⁾, sur la base des expériences françaises et étrangères, elle paraît être de 8 à 12 personnes pour permettre d'instaurer de vrais débats, d'assurer une prise de décision claire et rapide et de créer « l'esprit de corps » indispensable au bon fonctionnement du conseil.

2 Organiser le renouvellement des administrateurs et la succession des mandataires sociaux

C'est une mission essentielle du comité qu'il exerce sous l'autorité du conseil. Le travail de préparation indispensable à l'organisation des successions des mandataires sociaux et des cadres dirigeants peut être plus facilement conduit dans un comité restreint qu'au niveau du conseil dans son ensemble. Le processus doit permettre d'organiser des successions ordonnées dans l'entreprise, mais aussi de faire face à une crise ou une incapacité soudaine.

Les missions du comité de nomination	2010					2009			
	GLOBAL 2010 (hors Alternext)	Cac 40	SBF 120	Midcaps	Alternext	GLOBAL 2009 (hors Alternext)	Cac 40	SBF 120	Midcaps
Mention de l'existence d'une procédure de recrutement des membres du conseil menée par le comité de nomination	31%	69%	45%	10%	5%	43%	39%	50%	36%
Mention de la revue périodique de l'indépendance des membres du conseil	29%	75%	42%	6%		50%	73%	55%	22%
Mention de la mise en place d'un plan de succession pour les mandataires sociaux ou les principaux dirigeants	20%	67%	23%	3%	0%	36%	73%	25%	19%

Ernst&Young - Panorama 2010 de la gouvernance

Cette mission est encore trop peu répandue mais elle doit figurer parmi les priorités du conseil car, mal préparée, la succession du dirigeant peut se révéler un risque majeur pour l'entreprise. C'est un sujet que le conseil doit avoir le courage d'aborder⁽³⁾.

Elle nécessite cependant beaucoup de discrétion afin de ne pas déstabiliser les équipes en place et tenir compte de la structure de l'actionariat. L'IFA suggère de prendre en considération les attentes des grands actionnaires de l'entreprise et d'assurer une coordination avec le comité de rémunération lorsque celui-ci est séparé du comité de nomination.

L'IFA met l'accent sur l'importance de la continuité au sein d'un conseil; pour pouvoir renforcer celle-ci régulièrement, il est indispensable d'instaurer :

- Une politique claire sur la durée des mandats et le nombre de renouvellements possibles. Sauf dérogation exceptionnelle et justifiée, l'IFA suggère un maximum de 3 mandats de 4 ans pour un administrateur indépendant.
- Une planification régulière des échéances de renouvellement des mandats⁽⁴⁾, afin d'augmenter la fluidité et d'éviter des ruptures au sein du conseil comme au sein de chacun de ses comités.
- Une procédure rigoureuse et transparente d'identification d'un « vivier » de futurs administrateurs potentiels ayant les talents recherchés.
- Une anticipation minimum d'au moins un an par rapport à chaque vacance prévue dans le conseil
- Un dispositif cible et transparent pour permettre à chaque administrateur de devenir actionnaire à titre personnel en possédant un nombre significatif d'actions. A défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, utiliser ses jetons de présence à leur acquisition. Enfin, dans le cadre d'une nomination ou d'un renouvellement, faire figurer le nombre d'actions détenues personnellement par chaque administrateur dans le rapport annuel ou l'avis de convocation adressé aux actionnaires.
- Une méthode pour statuer sur le non-renouvellement d'un administrateur afin de favoriser les entrées/sorties.

L'IFA insiste sur ce sujet délicat qu'il convient de ne pas éluder car, outre les compétences et la contribution effective aux travaux du conseil, il est utile d'avoir des règles précises pour faciliter la prise de décision : assiduité aux réunions, durée du mandat, nombre de mandats, perte d'indépendance, évolutions stratégiques de l'entreprise, ...

La nomination des dirigeants mandataires sociaux doit suivre la même procédure que pour les autres administrateurs. Il est donc recommandé que chacun de ces recrutements fasse l'objet d'une intervention du comité de nomination, sans pour autant que celui-ci se substitue aux responsabilités du directeur général ou du président du directoire dans le choix de ses principaux collaborateurs et de son équipe de direction.

Ces recrutements devront faire l'objet de descriptions de poste précises, revues par le comité de nomination qui rencontrera le ou les candidats à cette occasion. Leurs conditions de rémunération ainsi que tous les autres éléments (avantages en nature, retraite, indemnités de départ, plan de stock options ou distribution d'actions gratuites, etc.) seront communiqués et débattus avec le comité de rémunération lorsque celui-ci est séparé du comité de nomination.

Nombre moyen de comité du conseil								
	Audit	Rémunération	Nomination	Rémunération et nomination	Stratégie	Éthique & Responsabilité sociale	Gouvernance	Risques
Autriche	100%	85%	70%	35%	25%			10%
Belgique	100%	90%	95%	70%	30%	5%	15%	10%
Danemark	95%	58%	11%		11%			21%
Finlande	96%	95%	58%	46%			8%	13%
France	100%	98%	95%	53%	58%	20%	38%	15%
Allemagne	97%	90%	93%		30%	7%	40%	17%
Italie	98%	95%	30%	10%	5%		13%	3%
NL	100%	96%	96%	20%	16%	12%	24%	12%
Norvège	100%	75%	15%			10%	10%	
Pologne	89%	58%	16%	11%	26%	5%	21%	11%
Portugal	85%	100%	25%	20%		20%	60%	20%
Espagne	100%	100%	100%	100%	14%	3%	9%	14%
Suède	100%	93%	100%				4%	11%
Suisse	100%	100%	80%	30%	5%	10%	60%	30%
UK	100%	100%	100%			53%	16%	29%
Moyenne européenne	98%	91%	71%	27%	15%	12%	21%	15%

Heidrick & Struggles - Rapport 2011 sur la Corporate Governance de 400 grandes sociétés cotées européennes

3 Prévoir les conditions d'accueil et de formation des nouveaux administrateurs

Afin d'assurer la continuité, la cohésion et la qualité du travail au sein du conseil, l'IFA souligne l'importance de prévoir des conditions d'accueil ⁽⁵⁾ favorisant l'intégration des nouveaux administrateurs. Dans ce cadre, l'IFA émet les propositions suivantes dont le comité de nomination et le conseil pourront débattre avec le management de l'entreprise :

- Un programme de un à deux jours doit faciliter l'initiation aux métiers de l'entreprise par des contacts internes, complétés par un dossier sur les données économiques/financières, les PV des réunions du conseil sur plusieurs années, les rapports annuels,... Il sera opportun de prévoir, si besoin, un budget pour participer à des formations externes.

Il faut distinguer la formation sur le secteur d'activité qui est organisée par l'entreprise, et celle qui permet de mieux exercer ses responsabilités d'administrateur, telle que proposée notamment par l'IFA.

- Dès qu'un administrateur est nommé dans un comité du conseil, le président dudit comité doit lui proposer, si nécessaire, une formation ou une information complémentaire spécialisée afin de lui permettre de s'intégrer plus rapidement.

- Au niveau du conseil, il est utile de prévoir des mesures susceptibles d'accélérer l'intégration à la vie et au fonctionnement du groupe :

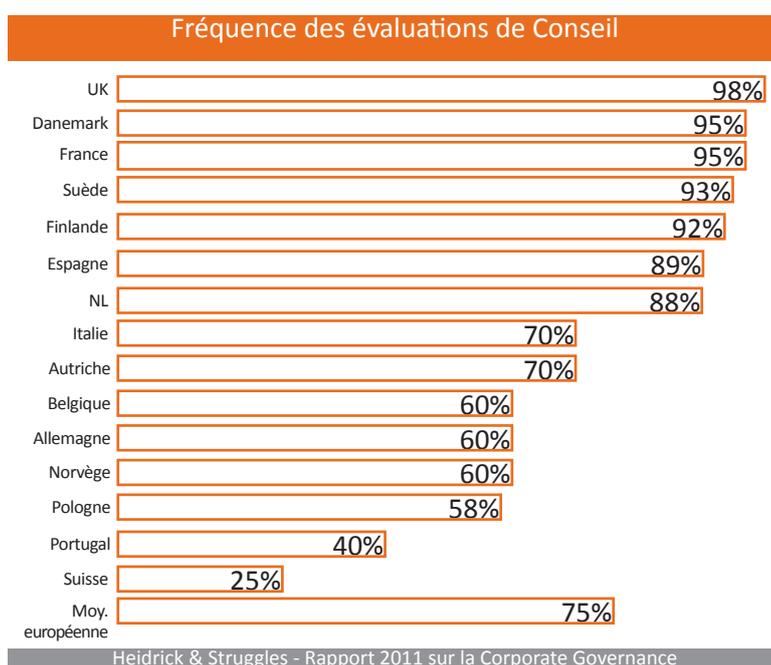
- en désignant, pour chaque arrivant, un administrateur chargé plus spécifiquement de son accueil ;
- et en mettant en place une participation en « auditeur libre » dans les différents comités (notamment dans le comité d'audit) afin de permettre au nouvel administrateur de s'imprégner plus rapidement des questions essentielles qui se posent à l'entreprise.

4 Veiller au bon fonctionnement du conseil

Il est reconnu comme bonne pratique de gouvernement d'entreprise que le conseil procède régulièrement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société. Ceci, notamment, en passant périodiquement en revue sa composition, son organisation, son fonctionnement et son efficacité.

Avant de s'interroger sur les modalités pratiques de l'évaluation du conseil, il est indispensable que cette évaluation s'inscrive dans le cadre d'une stratégie et d'objectifs clairs à court et moyen terme que le conseil s'est fixés en matière de processus comme de résultats. C'est seulement à partir de ce cadre quantitatif et qualitatif que l'on pourra mener une évaluation objective permettant de relever, le cas échéant, des déficiences du conseil, tant collectives qu'individuelles.

Cette évaluation doit également concerner les différents comités du conseil. Elle peut être effectuée en demandant chaque année à chaque administrateur d'évaluer par écrit sa perception du fonctionnement du conseil, le plus souvent sur la base d'un questionnaire anonyme. De plus, le conseil devra procéder au moins une fois tous les trois ans, avec éventuellement l'appui d'un organisme spécialisé indépendant, à une évaluation plus formelle basée sur des entretiens personnels menés avec chacun des administrateurs.



Les écarts éventuels entre les objectifs fixés, les décisions prises, les actions menées par le conseil et leurs résultats permettront également d'optimiser la communication avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, en particulier son personnel et ses actionnaires, dans le rapport du président comme directement devant l'assemblée générale.

Cette évaluation, même limitée à la « performance » du conseil dans son ensemble, a toujours un caractère très sensible et doit être gérée de façon très professionnelle.

A cet égard, l'IFA émet les recommandations suivantes :

■ En ce qui concerne les modalités pratiques de cette évaluation, faire piloter celle-ci par le comité de nomination, en étroite liaison avec le secrétaire du conseil.

■ A travers la mise en place d'une procédure d'évaluation de ses travaux en fonction des objectifs de fonctionnement collectif que le conseil s'est fixés (agenda des travaux), valoriser la contribution personnelle de chaque administrateur, le plus souvent au travers d'une auto-évaluation. La démarche la plus courante est de demander à chaque administrateur, à l'occasion de l'évaluation annuelle du conseil, quels sont les domaines d'activité dans lesquels il souhaiterait s'investir davantage, ou différemment, et pour obtenir quel résultat. Cette démarche ne doit pas être intrusive et demeurer une option sous la responsabilité de chaque conseil. Elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration du travail collectif du conseil dépassant la seule addition d'individualités compétentes. Si ce processus est choisi par le conseil, il est important que cette dynamique d'évaluation soit précisée dans le règlement intérieur.

■ La mise en place d'un administrateur référent peut se révéler utile pour faciliter le fonctionnement du conseil, notamment dans le mode conseil d'administration avec PDG. Cet administrateur (pas nécessairement le plus âgé ou le plus ancien) peut se voir confier plusieurs rôles différents, en fonction des besoins de l'entreprise :

- Etre co-décideur avec le président sur la préparation de l'ordre du jour des réunions du conseil.
- Assurer l'animation des réunions entre administrateurs indépendants avant ou après les réunions du conseil ⁽⁶⁾.
- En cas d'indisponibilité du PDG (accident, maladie, mise en cause pénale , ...), pouvoir réunir rapidement le conseil pour prendre les décisions nécessaires, dont, le cas échéant, celle de la nomination d'un nouveau président (qui ne sera pas automatiquement lui-même).

Pour faciliter son rôle, il est souhaitable que l'administrateur référent soit membre du comité de nomination.

■ Pour améliorer encore le bon fonctionnement d'un conseil et le processus d'intégration, l'IFA souligne aussi la possibilité d'utiliser la fonction de censeur, non seulement pour que le conseil continue à bénéficier de compétences particulièrement utiles, notamment pour servir de « mentor » à de nouveaux administrateurs, mais aussi comme sas d'entrée pour de futurs administrateurs « potentiels » ayant vocation à intégrer le conseil. La fonction de censeur se distingue de celle de membre du conseil et peut permettre de faire bénéficier la société d'expériences spécifiques dans des domaines précis. Les censeurs participent aux travaux du conseil avec seulement voix consultative, ils peuvent exprimer leurs avis en toute indépendance et contribuent à l'enrichissement des travaux. Leur nomination, mission, rémunération peuvent être décidées soit par le conseil, soit par l'assemblée générale, sous réserve de dispositions statutaires adaptées. La moitié des sociétés du CAC 40 ont prévu dans leurs statuts ou se sont d'ores et déjà dotées de censeurs au sein de leurs conseils d'administration ou de surveillance.

Enfin, l'IFA insiste sur le rôle du secrétaire du conseil.

Bien qu'il n'existe pas en France de texte de loi mentionnant spécifiquement l'existence d'un secrétaire du conseil et, *a fortiori*, la fonction qu'il remplit, son rôle est essentiel pour permettre aux administrateurs de travailler efficacement. Le secrétaire du conseil diffuse les documents susceptibles d'intéresser les administrateurs en fonction de l'actualité de l'entreprise et de son environnement, favorise les conditions d'accueil des nouveaux administrateurs et participe étroitement aux travaux d'évaluation du fonctionnement du conseil.

5 Contrôler l'application des règles de gouvernance imposées par le conseil

L'IFA souligne l'importance pour le conseil de fixer sa ligne de conduite en matière de cumul des mandats, de statut des administrateurs indépendants et de prévention des conflits d'intérêt.

En ce qui concerne le cumul des mandats, notamment pour les mandataires sociaux dirigeants ⁽⁷⁾ occupant des fonctions exécutives dans l'entreprise, chaque conseil a la responsabilité de fixer ses propres contraintes dans le cadre de la loi et d'en contrôler régulièrement l'application.

A cet égard, l'IFA émet les recommandations suivantes :

- Pour un administrateur qui exerce des responsabilités exécutives dans une société cotée sur un marché réglementé, ne pas détenir plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, en dehors des filiales de son propre groupe.
- Pour un administrateur qui n'exerce pas (ou plus) de responsabilité exécutive, ne pas détenir plus de cinq mandats dans des sociétés cotées, y inclus les mandats exercés à l'étranger (hors groupe).
- Pour l'entreprise, communiquer de façon transparente dans son document annuel de référence sur les mandats en cours de chaque administrateur.

L'application de ces principes doit conduire le comité de nomination :

- A être consulté et à présenter une recommandation au conseil chaque fois qu'un mandat d'administrateur dans une société externe est proposé à un mandataire social exécutif de l'entreprise.
- A prévoir dans sa charte les modalités d'application de ce principe de limitation du nombre de mandats.

L'IFA recommande que le comité de nomination procède à la revue périodique du statut des administrateurs indépendants. Il appartient au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, sur proposition du comité de nomination, d'examiner annuellement la situation de chacun de ses membres au regard du code de gouvernance, puis de porter les conclusions de cet examen à la connaissance des actionnaires dans son rapport annuel et au cours de l'assemblée générale, de telle sorte que la confirmation du caractère indépendant de l'administrateur soit le fait du conseil lui-même.

Si ce n'est pas encore une mission reconnue du comité de nomination, le groupe suggère de lui confier également une fonction de suivi des procédures de prévention des conflits d'intérêt au sein du conseil, conformément aux recommandations des documents publiés par l'IFA en novembre 2010 et par l'AFG en février 2011.

-
- (1) En ce qui concerne la nomination d'administrateurs au travers d'élections, dans les coopératives, les mutuelles et certaines associations, les pratiques dépendent de la façon dont les candidatures sont suscitées, du mode d'organisation des élections, des conditions financières d'exercice des mandats d'administrateur et de président, et de la possibilité d'associer des personnalités non élues aux travaux du conseil. Se pose la question de la diversité de ces conseils en termes de sexe, compétences, etc. comme celle de savoir comment apporter au conseil certaines compétences inexistantes parmi les membres éligibles.
 - (2) La loi du 24 juillet 1966, modifiée en 2001 par la loi NRE, prévoit que le conseil d'administration peut comprendre entre 3 et 18 membres (art.L.225-17 C.com). Les rapports Vienot (1995, 1999) et Bouton (2002) ne fournissent aucune précision sur ce point, mais les théories sur le gouvernement d'entreprise s'accordent sur l'importance de maintenir une taille réduite aux conseils.
 - (3) Enquête menée en décembre 2010 par Olivier Wyman sur le SBF 120 qui montre que les processus de succession à la tête des entreprises sont encore rarement formalisés et qu'une majorité des membres des conseils des entreprises interrogées en ressentent peu le besoin.
 - (4) Selon l'article L. 225-19 du Code de commerce, un tiers des membres du conseil ne peut avoir plus de 70 ans ; toutefois, les statuts peuvent déroger à cette règle.
 - (5) Se reporter également au Dossier Accueil Administrateur que préconise le rapport IFA « Quelle information pour l'administrateur ? », janvier 2011.
 - (6) « Non executives session »
 - (7) Président Directeur Général, Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Délégués , membre du Directoire,...

Composition du comité de nomination

La taille et la composition du comité de nomination peuvent varier en fonction des besoins découlant des spécificités et de la culture de la société, ainsi que des missions qui lui sont confiées par le conseil d'administration, mais il convient de s'assurer de la compétence et de l'indépendance de ses membres.

1 Nombre de membres et compétences à réunir

L'IFA a retenu comme bonnes pratiques :

- Limiter à 3 ou 4 le nombre de membres du comité de nomination.
- Vérifier que collégalement les compétences nécessaires, en particulier en matière de développement des ressources humaines, sont bien réunies au sein du comité.
- S'assurer qu'au moins un des membres dispose d'une réelle expertise en matière de management de ressources humaines, notamment en ce qui concerne la constitution et le développement d'équipes dirigeantes et la mise en place de plans de succession.

2 Indépendance des administrateurs

- L'IFA recommande que, dans les sociétés non contrôlées, la majorité des membres du comité de nomination soient des administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance définis dans la charte du conseil ou dans les statuts, et que le président du comité soit toujours un administrateur indépendant.
- Dans le cas où la société a un « actionnaire de référence » présent au conseil, celui-ci peut considérer qu'il a vocation à être membre du comité de nomination.

3 Présidence du comité de nomination

Le président du comité de nomination est en général désigné directement par le conseil d'administration. Néanmoins, le conseil peut choisir d'autres options :

- Désigner les membres du comité de nomination qui se réunissent pour désigner leur président ; cette nomination devant être ensuite validée par le conseil.
- S'il est non-exécutif et indépendant, le président du conseil peut faire partie du comité de nomination et, éventuellement, le présider. En revanche, le PDG/DG ne doit pas en faire partie, mais il peut être invité à participer à ses délibérations au cas par cas.

4 Continuité

Dans la plupart des sociétés, la rotation des membres du comité ne semble pas répondre à une règle définie. Afin d'assurer la continuité des comités, l'IFA préconise de :

- Prévoir des règles de rotation garantissant au comité d'être en permanence composé de membres possédant collégalement les compétences nécessaires.
- Définir dans la charte du comité, la durée et les modalités de renouvellement du mandat des membres du comité de nomination, afin d'assurer la continuité indispensable.

Existence et composition des Comités de nominations	2010					2009			
	GLOBAL 2010 (hors Alternext)	Cac 40	SBF 120	Midcaps	Alternext	GLOBAL 2009 (hors Alternext)	Cac 40	SBF 120	Midcaps
Existence d'un Comité unique de nomination et des rémunérations	43%	47%	68%	26%	20%	43%	50%	62%	30%
Existence d'un comité de nomination	55%	92%	82%	25%	25%	50%	92%	73%	26%
Nombre de membres du comité de nomination	3,38	4,00	3,19	3,00	3	3,61	4,03	3,55	3,28
Nombre de membres indépendants	1,96	2,71	1,79	1,52	2	1,92	2,63	1,84	1,38
% de membres indépendants (%)	0,58	0,68	0,57	0,47	0,22	0,53	0,65	0,52	0,42

Ernst&Young - Panorama 2010 de la gouvernance

Fonctionnement du comité de nomination

1 Charte et règlement intérieur

Le code Afep/Medef recommande qu'une charte (ou un règlement intérieur) soit établie pour chaque comité du conseil. Selon l'IFA, cette charte doit :

- Spécifier les missions confiées au comité de nomination ainsi que son mode de fonctionnement.
- Expliciter les critères d'expertise et d'expérience retenus pour le choix des membres du comité.
- Fixer les principes qui régiront les relations du comité avec l'ensemble du conseil, les autres comités du conseil, la direction générale de l'entreprise, ses autres interlocuteurs internes ou externes à l'entreprise (DRH, experts, ...).
- Être actualisée en tant que de besoin.
- Être discutée et approuvée par le conseil.

2 Information du conseil et des administrateurs

La loi a consacré le principe selon lequel le président ou le directeur général de l'entreprise est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. En matière de délai de mise à disposition de ces informations au comité de nomination, l'IFA considère qu'il est nécessaire de :

- Prévoir un délai de cinq jours ouvrés avant la réunion du comité de nomination pour la transmission des dossiers de travail aux membres du comité.
- Prévoir que le délai séparant la réunion du comité de nomination de celle du conseil d'administration soit suffisant pour permettre à la direction générale et à la DRH de traiter les demandes d'information complémentaires du comité. Ce délai doit d'être d'au moins deux jours ouvrables.

Par ailleurs, il est de bonne pratique :

- Pour le président du comité de nomination et en fonction de la complexité des sujets à traiter, de tenir une réunion préparatoire avec la direction générale pour préparer les débats qui auront lieu lors de la réunion.
- De faire précéder chaque dossier d'un sommaire et d'une courte note de synthèse (1-2 pages).

3 Accès aux ressources internes et externes

Dans le cadre du plan de succession des dirigeants, les administrateurs doivent pouvoir rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Dans ce cas, ces derniers doivent en avoir été informés au préalable.

L'IFA recommande que les membres du comité de nomination puissent :

- Échanger régulièrement avec le responsable de la DRH et le rencontrer en dehors de la présence du directeur général de l'entreprise, ce dernier en étant informé au préalable.
- Recourir à des experts extérieurs, s'ils le jugent nécessaire. La charte du comité doit prévoir que les membres du comité de nomination peuvent se faire assister de leurs propres conseils externes, différents de ceux du management de la société, qu'ils sélectionnent directement et à qui ils fixent librement les termes de référence de leur mission.
- Si un conseil externe est utilisé par le management de la société, notamment par la DRH, avoir un accès direct à ce conseil et à ses travaux.

4 Réunions du comité de nomination

En la matière, l'IFA émet les préconisations suivantes :

- Faire fixer la fréquence et la durée des réunions du comité de nomination par le président du comité. Les réunions doivent permettre l'examen complet et une discussion approfondie de tous les points à l'ordre du jour et de mener à bien les différentes missions qui lui ont été confiées. L'analyse des pratiques des grandes sociétés cotées a permis de constater une moyenne d'au moins trois réunions par an.
- Établir sous la responsabilité du président du comité de nomination un ordre du jour détaillé. Celui-ci doit permettre de planifier l'exécution des missions du comité sur la base d'un programme annuel et de s'assurer une fois par an, que toutes les missions prévues dans le programme annuel ont bien été couvertes.
- Veiller à ce que le compte rendu de séance résume les débats et précise les décisions prises. Il fournit ainsi la trace des diligences du comité dans l'accomplissement de ses missions.

- Indiquer dans le rapport annuel, le nombre des réunions du comité de nomination tenues au cours de l'exercice écoulé ; donner également aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces réunions ainsi que sur les principaux sujets débattus.

5 Relations du comité de nomination avec le conseil d'administration

L'IFA recommande que le président du comité de nomination soit tenu de :

- Préparer à l'issue de chaque réunion un compte rendu qui, après approbation par le comité, sera remis à l'ensemble des membres du conseil d'administration pour discussion et décision.
- Présenter annuellement au conseil un rapport sur l'activité du comité de nomination et solliciter du conseil une évaluation de la qualité des travaux menés par le comité.

6 Relations du comité de nomination avec les actionnaires pendant l'AG

L'IFA formule les préconisations suivantes :

- Pour chaque candidat à un poste d'administrateur venant à élection ou re-élection, être présent et présenté aux actionnaires.
- Dans le rapport du président sur le mode de fonctionnement du conseil et la gouvernance d'entreprise, intégrer le rôle des administrateurs, la composition du conseil, son évolution et son évaluation.

- Dans le cas où les présidents de comité seraient amenés à intervenir aux côtés du président du conseil, organiser ces interventions de façon à conforter un comportement par essence collégial, étant toutefois souligné que le président du conseil doit rester l'intermédiaire privilégié dans la relation entre le conseil et les actionnaires.

- Dans le cas où le président du comité de nomination serait amené à s'exprimer devant les actionnaires, le faire dans un cadre prédéfini en accord avec le président du conseil.

7 Évaluation du fonctionnement du conseil

- Le rapport consolidé Afep-Medef, recommande au conseil de procéder à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant périodiquement en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Ceci implique une même revue des comités du conseil et donc, du comité de nomination qui doit évaluer son propre fonctionnement à l'aune de l'efficacité avec laquelle il atteint les objectifs spécifiques qui lui ont été fixés par le conseil.

- Cette auto-évaluation implique de mettre au point un processus (collectif et éventuellement individuel) formalisé, comparant les missions réalisées avec les objectifs que le conseil a fixés au comité de nomination et de déterminer les actions complémentaires à mener.

- Une appréciation annuelle de l'exécution des missions réalisées sera présentée par le président du comité de nomination au conseil d'administration.

Fonctionnement du comité de nomination	2010					2009			
	GLOBAL 2010 (hors Alternext)	Cac 40	SBF 120	Midcaps	Alternext	GLOBAL 2009 (hors Alternext)	Cac 40	SBF 120	Midcaps
Existence d'un règlement intérieur/ charte de fonctionnement (éventuellement inclus dans le règlement intérieur du Conseil) du Comité	41%	75%	62%	16%	5%	61%	91%	63%	31%
Nombre de réunions annuelles du comité de nomination	3,07	4,56	3,60	1,47	2	3,19	3,57	3,33	2,38
Taux de participation aux réunions annuelles du comité de nomination (%)	69%	89%	83%	34%	22%	90%	93%	91%	83%
Exposé détaillé des travaux du Comité réalisés dans l'année (hors théorie)	40%	86%	62%	12%	0%	66%	100%	64%	36%

Ernst&Young - Panorama 2010 de la gouvernance

Comités de nomination : gouvernance & bonnes pratiques

- PRINCIPALES BONNES PRATIQUES À RETENIR -

- Au sein d'un conseil, en l'absence d'un comité de nomination, au moins un administrateur non exécutif ou indépendant, compétent en matière de ressources humaines, est désigné comme étant plus spécialement en charge du suivi des questions de rémunération et de nomination des mandataires sociaux dirigeants.
- Le comité de nomination doit définir un « conseil d'administration cible », sa taille optimale et les profils-type d'administrateurs en adéquation avec la dimension de l'entreprise, la diversité de ses secteurs d'activité et les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés. Le comité s'attachera à expliquer les critères qu'il a utilisés pour recommander cette structure « cible », et à mettre en évidence les talents manquants pour améliorer le fonctionnement du conseil.
- En raison du caractère essentiel de la continuité au sein d'un conseil, il convient d'instaurer une politique claire sur la durée des mandats, le nombre de renouvellements souhaitable, la planification régulière des échéances de ces renouvellement, afin d'augmenter la fluidité et d'éviter des ruptures au sein du conseil comme au sein de chacun de ses comités. Ceci implique une méthode pour statuer sur le non-renouvellement d'un administrateur afin de favoriser les entrées/sorties.
- La nomination des dirigeants mandataires sociaux doit suivre la même procédure que pour les autres administrateurs : chacun des recrutements fait l'objet d'une intervention du comité de nomination, sans pour autant que celui-ci se substitue aux responsabilités du directeur général ou du président du directoire dans le choix de ses principaux collaborateurs et de son équipe de direction.
- Bien qu'il n'existe pas en France de texte de loi mentionnant spécifiquement l'existence d'un secrétaire du conseil et, *a fortiori*, la fonction qu'il remplit, son rôle est essentiel pour permettre aux administrateurs de travailler efficacement : il diffuse les documents susceptibles d'intéresser les administrateurs en fonction de l'actualité de l'entreprise et de son environnement, favorise les conditions d'accueil des nouveaux administrateurs et participe étroitement aux travaux d'évaluation du fonctionnement du conseil.
- Concernant les modalités pratiques de l'évaluation des travaux du conseil, il est recommandé de faire piloter celle-ci par le comité de nomination, en étroite liaison avec le secrétaire du conseil.
- La mise en place d'un administrateur référent peut se révéler utile pour faciliter le fonctionnement du conseil, notamment dans le mode conseil d'administration avec Pdg. Il peut être co-décideur avec le président sur la préparation de l'ordre du jour des réunions du conseil, mais surtout en charge de l'animation des réunions entre administrateurs indépendants, avant ou après les réunions du conseil.
- Un administrateur qui exerce des responsabilités exécutives dans une société cotée sur un marché réglementé ne doit pas détenir plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, en dehors des filiales de son propre groupe.