

Novembre 2020

# Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise



# Sommaire

<b>Préface</b> .....	<b>5</b>
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE Activités 2020 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b> .....	<b>7</b>
1. Missions .....	8
2. Activités du Haut Comité.....	9
2.1. Mise à jour du guide d'application du Code .....	9
2.2. Réunions et contacts extérieurs .....	9
2.3. Saisines et auto-saisines .....	10
2.4. Dialogue européen « Seven Chairs Group » .....	12
3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité .....	12
3.1. La gouvernance dans le cadre de la Covid .....	12
3.2. Portée de l'obligation de discrétion des représentants permanents des administrateurs personnes morales .....	13
3.3. Indépendance de l'administrateur qui siège au sein du conseil de deux sociétés ayant entre elles des liens capitalistiques.....	14
3.4. Modification de la politique de rémunération aux fins d'accorder une rémunération exceptionnelle .....	14
3.5. Attribution d'actions de performance au moment du départ .....	15
3.6. Cumul du statut de censeur et de salarié ayant pour mission de conseiller le directoire ....	15
3.7. Les femmes dans les instances dirigeantes .....	16
3.8. Le ratio sur les écarts de rémunérations .....	17
3.9. Les critères RSE dans les rémunérations variables des dirigeants .....	17
3.10. Procédure particulière de sélection des futurs administrateurs .....	17
4. Thèmes de réflexion du Haut Comité pour l'année à venir .....	18
4.1. La gouvernance durable .....	18
4.2. Raison d'être et responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise .....	18
4.3. Mixité des instances dirigeantes .....	18
<b>2<sup>EME</sup> PARTIE APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES</b>	<b>19</b>
<b>Méthodologie</b> .....	<b>20</b>
1. Mode de direction.....	21
1.1. Mode de direction adopté.....	21
1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration .....	22
2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent.....	22
3. Conseil d'administration ou de surveillance .....	24
3.1. Nombre d'administrateurs .....	24
3.2. Indépendance des administrateurs .....	25

3.3.	Liens d'affaires significatifs .....	27
3.4.	Informations sur les administrateurs.....	29
3.5.	La proportion de représentants des salariés dans les conseils .....	30
3.6.	Rémunération des membres du conseil .....	31
3.7.	Durée et échelonnement des mandats des administrateurs.....	32
3.8.	Informations sur les séances du conseil .....	34
3.9.	Évaluation du conseil.....	34
3.10.	Réunion des mandataires sociaux non exécutifs .....	39
3.11.	Règlement intérieur.....	40
4.	Comités du conseil .....	41
4.1.	Comité d'audit .....	41
4.2.	Comité des rémunérations .....	44
4.3.	Comité des nominations.....	46
5.	Diversité .....	52
5.1.	Proportion de femmes au sein des conseils .....	52
5.2.	Les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités .....	53
5.3.	La proportion de femmes au sein des comités exécutifs.....	55
6.	Nombre de mandats.....	57
7.	Contrat de travail et mandat social .....	58
8.	L'obligation de conservation d'actions .....	60
9.	La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux.....	62
9.1.	Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux .....	63
9.2.	Options de souscription ou d'achat d'actions.....	68
9.3.	Actions de performance .....	72
9.4.	Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non-concurrence et rémunérations exceptionnelles .....	76
9.5.	Retraites .....	79
10.	Ratio sur les écarts de rémunérations .....	81
11.	Rémunération du Président non-exécutif .....	82
12.	Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés .....	83
	<b>Annexe 1 Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1er avril 2019.....</b>	<b>84</b>
	<b>Annexe 2 Liste des sociétés non incluses dans l'étude .....</b>	<b>85</b>

## Préface

Ce septième rapport annuel du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise couvre la période de septembre 2019 à septembre 2020, période durant laquelle le code Afep-Medef a été révisé (janvier 2020) principalement pour placer la mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes au cœur des préoccupations du conseil d'administration ; mais aussi pour intégrer des adaptations liées à la loi PACTE du 22 mai 2019 et à l'ordonnance sur la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées du 27 novembre 2019. Il fait suite aux rapports d'activités publiés chaque année par le Haut Comité depuis octobre 2014 et reflète les transformations qui ont affecté son activité et le contexte dans lequel celui-ci s'exerce.

La période a évidemment été marquée par la crise sanitaire, qui a obligé les sociétés à un effort sans précédent, notamment pour permettre la tenue des assemblées générales dans le respect de bonnes pratiques. Le Haut Comité souligne la faculté d'adaptation dont ont fait preuve les sociétés françaises dans cette situation difficile.

L'activité sur cette période montre que le Code demeure le référentiel privilégié par les plus grandes sociétés et que l'autorité du Haut Comité se renforce, entretenue par le dialogue nourri par le Haut Comité avec les dirigeants de sociétés et les autres acteurs de la place.

Le degré de conformité aux dispositions du Code par les sociétés qui y font référence continue de s'améliorer comme le montre la deuxième partie de ce rapport. La conformité grandissante aux principes de bonne gouvernance au sein des grandes entreprises cotées françaises valide la mission de gardien du respect de l'application du code Afep-Medef qui a été confiée au Haut Comité.

Dans ce contexte, l'inscription des évolutions précitées dans le code Afep-Medef conduira le Haut Comité à étendre sa mission au suivi de la mise œuvre des exigences relatives à la diversité au sein des instances dirigeantes et de l'évolution des pratiques des conseils en matière de RSE. Les sociétés intègrent déjà la « raison d'être » proposée par la loi PACTE, font une place croissante aux problématiques sociales et environnementales, notamment dans la détermination des critères de rémunération, et définissent une politique de mixité. Le Haut Comité se montrera particulièrement exigeant dans ces domaines, en veillant à la fixation d'objectifs ambitieux et à leur réalisation diligente.

Dans le cadre de ses missions, le Haut Comité est aussi force de proposition sur les évolutions à venir du code Afep-Medef. Face à la multiplication des réflexions qui se font jour sur le capitalisme responsable, mais aussi aux projets de la Commission européenne, le Haut Comité entend contribuer à la réflexion d'ampleur sur les enjeux de gouvernance durable dont les entreprises sont amenées à se saisir. Fort du bilan d'application du code Afep-Medef qui montre l'efficacité de la voie de la régulation professionnelle en matière de gouvernance des sociétés, il entend défendre la pertinence de la *soft law* dans l'encadrement des pratiques et la promotion d'une gouvernance durable.

Patricia Barbizet  
Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise



# **1<sup>ERE</sup> PARTIE**

## **ACTIVITÉS 2020 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

## 1. Missions

Selon l'article 27.2 du code Afep-Medef, 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 expliquer" »* ».

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 application du principe « appliquer ou expliquer ». C'est là la particularité du droit souple que promeut le Haut Comité en application du code Afep-Medef. Il s'agit d'inciter sans contrainte afin que les entreprises adoptent 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 d'édicter 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 de façon crédible 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 suffisante. 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. Dans certains cas exceptionnels, il est amené à publier sa position quand la situation le justifie, spécialement quand cette dernière provoque la réaction immédiate de la place. 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.

Par ailleurs, la publication de son rapport annuel contribue à la réalisation des missions du Haut Comité. Les statistiques qu'il contient donnent une mesure de la progression des bonnes pratiques des grandes entreprises. De même, la pratique, qui reste mesurée, du « *name and shame* » a un effet incitatif. Suivant la politique maintenant établie du Haut Comité, elle vise des sociétés qui malgré ses invitations ont, d'une part, persisté à s'écarter des recommandations significatives du Code et d'autre part, n'ont, ni donné suite aux avis reçus, ni mentionné dans leur document d'enregistrement universel les raisons pour lesquelles elles auraient décidé de ne pas s'y conformer, ni pris l'engagement de rectifier cette situation. 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 du Code

Le Haut Comité a mis à jour, en mars 2020, le guide d'application du Code Afep-Medef actualisé en janvier 2020.

Cette mise à jour vise à préciser les modifications du Code concernant la mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes et à insérer ce point spécifique ; ainsi que les ratios sur les multiples de rémunérations dans le récapitulatif des informations à faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Concernant la politique de mixité femmes/hommes, le Code actualisé en janvier 2020 recommande 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.* » (§7.1). Par ailleurs, il précise que « *le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier* » (§7.2)

Le guide a précisé que la notion d'instances dirigeantes vise les comités exécutifs, les comités de direction et plus largement l'encadrement supérieur, qu'il appartient à chaque conseil de déterminer un périmètre pertinent et ambitieux et que ce périmètre intègre *a minima* le comité exécutif ou de direction ou tout comité similaire. Il a également indiqué que les objectifs de mixité doivent être fixés en termes de pourcentage et être déterminés avec un horizon de temps pour les atteindre ; en tenant 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. Enfin, il a recommandé que les sociétés fassent leurs meilleurs efforts pour fixer et publier des objectifs de mixité dès 2020 et, au plus tard, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise qui sera publié à l'occasion des assemblées générales statuant sur les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 (ou au plus tard le 30 juin 2021 pour les sociétés ayant un exercice décalé).

Le Haut Comité a suivi la mise en œuvre de cette recommandation (§ 3.7) et ce thème sera un sujet d'attention et de suivi particuliers en 2021.

### 2.2. Réunions et contacts extérieurs

11 réunions du Haut Comité se sont tenues entre septembre 2019 et septembre 2020, suivant un calendrier planifié. En outre, une réunion *ad hoc* s'est tenue par conférence téléphonique pour délibérer d'une saisine urgente par une entreprise. Le taux de participation des membres sur l'année a été de 92 %.

Le Haut Comité a assuré une vigilance active sur la situation de certaines sociétés et a entretenu un dialogue fourni avec des dirigeants de sociétés afin de veiller à une 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.

Par ailleurs, la Présidente et la Secrétaire générale sont régulièrement sollicités par des organes de la presse spécialisée pour des entretiens ou des éclaircissements et pour des interventions dans des séminaires, jurys ou conférences dédiés à des sujets comme le fonctionnement des conseils, le rôle des administrateurs ou la démocratie actionnariale.

### **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 sa propre initiative se rattachent d'abord à des événements ponctuels (principalement à l'occasion de départs de dirigeants ou de nomination au sein des conseils).

Elle se rattachent ensuite à des envois systématiques de courriers à l'issue de la revue des documents d'enregistrement universels et brochures de convocation aux assemblées publiés par les sociétés pour signaler des déviations par rapport au Code ou des insuffisances d'information. Cette année 14 lettres ont été adressées contre 33 en 2019. Ce chiffre correspond à une amélioration de la qualité des pratiques des sociétés, mais aussi au résultat du développement d'une politique de contacts moins formels (entretiens téléphoniques, courriels) lorsque les carences observées s'apparentent à des défauts d'information plus qu'à des déviations volontaires non expliquées ou incorrectement expliquées. Dans la majorité des cas, les sociétés concernées se sont engagées à communiquer plus complètement l'année prochaine : dans ce cas, une lettre formelle n'a pas été adressée.

Ces demandes se répartissent entre les questions de gouvernance proprement dites et les questions de rémunération.

◆ **Questions de gouvernance** : il s'agissait notamment de l'application des dispositions du Code relatives aux réunions des administrateurs hors la présence des dirigeants exécutifs, aux plans de succession et aux critères permettant de qualifier les liens d'affaires.

Le Haut Comité a rappelé aux sociétés qu'il considère que ces réunions hors la présence des dirigeants exécutifs sont un moyen puissant pour améliorer la gouvernance des sociétés et que les sujets traités doivent aller au-delà de l'évaluation de la performance des dirigeants mandataires sociaux exécutifs visée à l'article 25.1.1 du Code. Il a souligné la nécessité d'instaurer ces réunions et d'en rendre compte dans le document d'enregistrement.

Concernant les plans de succession, le Haut Comité a noté que souvent les règlements intérieurs des conseils prévoient bien l'établissement d'un tel plan mais que le document d'enregistrement ne mentionne pas de travaux correspondants. Dans de rares cas, un plan de succession n'est pas encore établi. Dans la mesure où ces plans constituent un outil indispensable pour préparer l'avenir et assurer la continuité en cas d'imprévu, les sociétés sont appelées à appliquer la recommandation au plus vite. Généralement, un tel plan existe mais la société ne souhaite pas communiquer « pour des raisons de confidentialité ». La communication attendue ne portant pas sur le contenu du plan, cet argument n'est donc pas pertinent. Il appartient aux sociétés de communiquer chaque année dans leur document d'enregistrement sur l'existence d'un plan, de préciser s'il est revu régulièrement et s'il a été revu au cours du dernier exercice (ou d'indiquer la date de la dernière révision).

S'agissant du caractère significatif ou non des liens d'affaires entre le conseil et ses membres qualifiés d'indépendants, le Haut Comité invite à nouveau les sociétés à préciser, dans leur document d'enregistrement, soit les critères utilisés par le conseil pour apprécier les liens d'affaires, soit qu'aucun administrateur indépendant n'entretient de telles relations-avec la société.

◆ **Questions de rémunérations** : la présence d'au moins un critère RSE parmi les critères extra-financiers qui permettent de déterminer la rémunération variable du dirigeant, l'engagement formel du dirigeant de ne pas recourir à des dispositifs de couverture des options d'actions ou actions de performance et le respect des règles de versement d'une indemnité de non-concurrence ont été-plus particulièrement suivis.

Ceci amène le Haut Comité aux observations suivantes : la présence d'au moins un critère environnemental est requise parmi les critères extra-financiers qui permettent de déterminer la rémunération variable du dirigeant (§ 3.9); la présence d'une interdiction dans le règlement d'un plan de rémunération à long terme de recourir à des opérations de couverture ne peut remplacer l'engagement ferme du dirigeant de ne pas recourir à de telles opérations ; enfin, la possibilité pour le conseil de renoncer à la mise en œuvre de la clause de non concurrence au moment du départ ainsi que le non versement en cas de départ à la retraite ou au-delà de l'âge de 65 ans doivent figurer dans la politique de rémunération du dirigeant établie chaque année.

De manière plus générale, et malgré la grande hétérogénéité des documents d'enregistrement universels des sociétés du SBF 120, leur examen systématique effectué chaque année permet de constater une progression constante des pratiques de gouvernance et de la communication dont elles font l'objet.

On constate en effet que la conformité aux recommandations du Code est de plus en plus étendue et que certaines dispositions qui généraient des réticences sont maintenant largement suivies. Toutefois, quelques recommandations sont suivies (ou font l'objet d'explications satisfaisantes en cas de déviation) par moins de 90% des sociétés du SBF 120. Elles étaient 8 en 2018 et ne sont plus que 5 en 2019.

En matière de gouvernance proprement dit, il s'agit :

- de la proportion de membres indépendants uniquement au sein du comité des nominations (tandis qu'en 2018 cela concernait les comités d'audit, les comités de rémunération et les comités des nominations),
- de la participation des administrateurs représentant les salariés aux comités des rémunérations,
- et de la communication sur les réunions hors la présence des dirigeants exécutifs.

En matière de rémunération, il s'agit :

- de la précision formelle de la part des options ou actions de performance rapportée au capital attribuée au dirigeants mandataires sociaux (parfois, elle peut être calculée),
- et de l'engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des dispositifs de couverture des titres reçus.

### ***Saisine par les entreprises***

Le Haut Comité a l'occasion de délibérer sur des consultations qui lui sont soumises au nom des conseils (par des présidents, des présidents des comités des rémunérations, des administrateurs référents ou des secrétaires généraux) afin d'obtenir des interprétations ou des recommandations dans un contexte donné.

Ces délibérations ont notamment porté sur :

- l'indépendance d'un administrateur qui siège au sein de deux sociétés ayant des liens capitalistiques entre elles,
- l'attribution d'actions de performance au moment du départ du dirigeant.

#### **2.4. Dialogue européen « Seven Chairs Group »**

La réunion des présidents des comités chargés de la rédaction ou du suivi des codes de gouvernement d'entreprise dans maintenant sept pays européens (Allemagne, Belgique, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède) qui devait se tenir à Paris en mars 2020 a été reportée, en raison de la situation sanitaire, au 20 octobre 2020. Ce forum informel permet de confronter les vues sur les évolutions de la gouvernance et de réfléchir aux conditions propices à une meilleure efficacité des codes.

Les travaux européens sur la gouvernance durable, la mixité des instances dirigeantes et les relations entre le conseil et les actionnaires ont été au centre des discussions.

### **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 pour lesquelles il convenait de résoudre des difficultés d'interprétation ou d'application du code Afep-Medef.

En outre, le Haut Comité, comme il l'a fait les années précédentes, a choisi de consacrer ses réflexions à certaines thématiques indépendamment de toute saisine ou auto-saisine. Les résultats de ces analyses sont relatés ci-après.

#### **3.1. La gouvernance dans le cadre de la Covid**

Le Haut Comité s'est penché sur les modalités pratiques de tenue des assemblées dans le cadre du dispositif spécifique applicable.

Le contexte sanitaire a conduit la quasi-totalité des sociétés à tenir leur assemblée 2020 à huis clos. Une majorité d'entre elles a fait de réels efforts pour favoriser l'expression des actionnaires (assouplissement des règles de réception des questions écrites, *chats* en assemblée, réponses à des questions « orales » reçues avant ou pendant l'assemblée, etc.) et leur information (documentation pré et post assemblée plus complète mise en ligne, retransmission de l'assemblée en visioconférence en direct, communication immédiate des résultats des votes). À l'opposé de ces bonnes pratiques, le Haut Comité a relevé que certaines sociétés ont limité l'information diffusée, n'ont pas offert de retransmission de l'assemblée ou n'ont communiqué que tardivement le résultat des votes.

Il a également examiné l'application pratique des suppressions ou baisses des dividendes et des baisses de rémunérations des dirigeants demandées.

◆ **S'agissant des dividendes**, dans un communiqué du 2 avril dernier « *Engagement de responsabilité pour les grandes entreprises bénéficiant de mesures de soutien en trésorerie* », le gouvernement a précisé que certaines aides d'urgence (PGE et report de charges) étaient subordonnées à l'absence de distribution de dividendes ou de rachats d'actions en 2020. Le gouvernement appelait également toutes les entreprises ayant recours au chômage partiel à « *faire preuve de la plus grande modération en matière de versement de dividendes* », ce que le Medef a soutenu. En outre, l'Afep a demandé à ses

adhérents qui ont eu recours au dispositif d'activité partielle de réduire les dividendes à payer en 2020 de 20 % par rapport à l'année dernière.

On décompte, parmi les entreprises adhérentes de l'Afep (autres que holdings familiales et groupes étrangers), 32 annulations de distribution de dividendes (certaines entreprises ont toutefois indiqué qu'elle se laissaient la possibilité de distribuer à l'automne selon la situation) et 31 baisses par rapport au montant initialement annoncé au titre de l'exercice 2019. 6 entreprises n'envisageaient pas de distribuer en 2020. Ces annulations ou baisses ont représenté 27 milliards d'euros, soit une baisse des montants distribués de 41 % par rapport aux distributions réalisées au titre de l'exercice passé. 6 groupes du CAC 40 ont décidé de maintenir le versement intégral de leur dividende au titre de l'exercice 2019.

♦ **S'agissant des rémunérations**, l'Afep a demandé « *aux dirigeants mandataires sociaux qui sont restés à leur poste ou qui sont en télétravail de réduire d'un quart (- 25 %) leur rémunération globale qui leur sera versée en 2020 pour la durée où des salariés de leur entreprise seront en chômage partiel. Ces rémunérations non payées seront versées à des actions de solidarité nationale en relation avec la Covid 19* ».

Environ 75 sociétés, ont annoncé la baisse de la rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux et/ou du top management et/ou des administrateurs. Ces rémunérations sont, en général, versées à des fonds de solidarité internes ou externes à l'entreprise. L'application de cette recommandation prend des formes variées étant précisé que ces modalités peuvent être combinées :

- baisse du fixe sur une période considérée ;
- renoncement total ou partiel au bonus au titre de 2019 ou de 2020 ;
- réduction du quantum des LTI attribuables en 2020 ;
- renoncement à des augmentations de fixe et variable en 2020.

### **3.2. Portée de l'obligation de discrétion des représentants permanents des administrateurs personnes morales**

Dans son rapport 2019, l'Autorité des Marchés Financiers invitait à une réflexion sur l'étendue des obligations de discrétion auxquelles le représentant permanent d'une personne morale administrateur est tenue dans le cadre de l'exercice de ses fonctions.

Le Haut Comité a examiné cette question.

Bien que le représentant permanent, qui joue un rôle personnel au sein du conseil d'administration soit en même temps mandataire de l'actionnaire, et puisse à ce titre vouloir transmettre certaines des informations communiquées en conseil dans le cadre de l'exécution de son mandat, il est apparu au Haut Comité que l'obligation de discrétion des administrateurs prévue par l'article L.225-37 du Code de commerce aux termes duquel « *les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil d'administration, sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président du conseil d'administration* » doit s'imposer à chaque administrateur, sans distinction.

Le Haut Comité considère en effet qu'il n'y a pas lieu d'appliquer différemment cette obligation au représentant permanent d'une personne morale dans la mesure où la loi a pris soin de préciser que le représentant permanent est « *soumis aux mêmes conditions et obligations et encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente* » (article L.225-20 du Code de commerce).

Il rappelle que le code Afep-Medef prévoit que, s'agissant des informations non publiques, l'administrateur est astreint à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes (article 20).

Aussi, pour le Haut Comité, dans le respect des règles régissant la communication et l'exploitation des informations privilégiées, il appartient à chaque conseil d'administration, s'il le juge nécessaire, de préciser les modalités pratiques de l'obligation de confidentialité attendue de ses membres, notamment dans le règlement intérieur du conseil.

### **3.3. Indépendance de l'administrateur qui siège au sein du conseil de deux sociétés ayant entre elles des liens capitalistiques**

Le Haut Comité s'est interrogé sur la situation d'un administrateur siégeant concomitamment au conseil de deux sociétés ayant entre elles des liens capitalistiques.

L'exercice d'un mandat d'administrateur indépendant au sein du conseil de la société de tête (société A) est-il susceptible d'affecter le statut d'administrateur indépendant de cette personne au sein du conseil de la société B, dans laquelle la société A détiendrait une participation significative ? Il est précisé que l'administrateur de la société A siégerait au sein du conseil d'administration de B à titre personnel, et non en qualité de représentant de la société A. Dit autrement, est-il possible de qualifier un administrateur d'indépendant à la fois dans la société A et dans la société B ?

Le Haut Comité a considéré que, dès lors qu'il ne représenterait pas la société A au sein du conseil d'administration de la société B, la situation de l'administrateur en cause doit être appréciée non pas au regard de l'article 8.7 du code Afep-Medef qui ne vise que la situation du représentant des actionnaires importants de la société, mais au regard de l'article 8.2 du Code, qui énonce qu'« *un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe, ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.* »

Il a estimé que les dispositions du Code ne s'opposent pas, par principe, à ce qu'un même administrateur siège en qualité d'indépendant au sein de deux sociétés ayant des liens capitalistiques entre elles. Toutefois, les critères de l'article 8.2, qui requièrent la connaissance de la relation qu'entretient l'administrateur avec la société, son groupe ou sa direction, supposent nécessairement une analyse factuelle poussée de la nature exacte des relations entretenues et donc une analyse au cas par cas. En outre, en tout état de cause, le Haut Comité considère qu'en opportunité, la nomination du même administrateur au sein des conseils d'administration de A et B crée une apparence susceptible de faire naître des doutes sur le rôle exact et donc l'indépendance d'un tel administrateur.

### **3.4. Modification de la politique de rémunération aux fins d'accorder une rémunération exceptionnelle**

Le Code précise que seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (article 25.3.4).

Le Haut Comité s'est interrogé sur la conformité à cette règle de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle versée à un Président-Directeur général, après modification de la politique de rémunération votée l'année précédente qui ne prévoyait, ni le versement, ni le principe d'un possible versement d'une rémunération exceptionnelle.

Il est précisé que l'attribution de la rémunération exceptionnelle d'un montant permettant le quasi doublement de la rémunération annuelle était motivée par la contribution déterminante du Président-Directeur général à la bonne réalisation des opérations stratégiques de transformation du groupe et de désendettement associé au plan de cession d'actifs.

Le Haut Comité considère que cette pratique est contraire à la lettre et à l'esprit du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef dans la mesure où :

- elle ne respecte pas l'article 25.1.2 du code qui précise les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux parmi lesquels figurent notamment les principes d'exhaustivité de la détermination de la rémunération, d'intelligibilité des règles de détermination qui doivent être stables et transparentes et d'équilibre entre les éléments de la rémunération.
- par ailleurs, les règles de fixation de la rémunération variable annuelle, qui doivent être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, ne permettent pas de modifier les critères - qui doivent être préétablis - de détermination de cette rémunération (article 25.3.2). Cette impossibilité est directe en ce qu'elle concerne la rémunération variable mais aussi indirecte, car une rémunération exceptionnelle ne peut modifier indirectement les critères de la rémunération variable en lien avec la stratégie. Or, le niveau d'atteinte des objectifs fixés pour le calcul de la part variable s'est révélé particulièrement bas, de sorte que l'octroi d'une rémunération exceptionnelle pouvait être interprétée comme constituant une modification indirecte des critères d'attribution de cette rémunération.
- enfin, les circonstances très particulières exigées par le Code pour justifier une rémunération exceptionnelle (« *en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent* ») ne semblent pas réunies, la mise en œuvre de la stratégie arrêtée par le conseil étant une des missions essentielles d'un Président-Directeur général.

### **3.5. Attribution d'actions de performance au moment du départ**

Le Haut Comité s'est interrogé sur le respect de la règle du Code selon laquelle « *un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer des options d'actions ou des actions de performance au moment de son départ* » lorsqu'une attribution d'actions de performance est effectuée dans un court délai avant l'annonce du départ en retraite du dirigeant (article 25.5.1).

Il a considéré que dans la mesure où le conseil ignorait, au moment de l'attribution, le souhait du dirigeant de faire valoir ses droits à la retraite, une telle attribution peut être considérée comme étant expliquée.

Il rappelle qu'aux termes du même article du Code, « *en cas de départ du dirigeant avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des mécanismes de rémunération de long terme, le maintien en tout ou partie du bénéfice de la rémunération de long terme ou de son versement relève de l'appréciation du conseil et doit être motivée* ». Cette règle est applicable à la situation étudiée.

### **3.6. Cumul du statut de censeur et de salarié ayant pour mission de conseiller le Directoire**

Le Code est silencieux sur la présence de censeurs au sein des conseils. Toutefois, le Haut Comité s'est saisi d'un cas spécifique : un actionnaire de contrôle, ancien Président du conseil de surveillance cumulant les qualités de censeur non rémunéré et de conseiller rémunéré du Président du directoire.

Le Haut Comité a estimé que le cumul du statut de censeur au sein du Conseil de surveillance et de conseil rémunéré du Directoire de la société est incompatible avec l'esprit des recommandations du

code Afep-Medef, tant en matière de séparation des organes de gestion et de contrôle qu'en matière de prévention des conflits d'intérêts.

De manière générale, la société anonyme duale, à Directoire et conseil de surveillance, repose sur une volonté de séparation des organes de gestion et de surveillance. Un membre du conseil de surveillance ne peut s'immiscer dans la gestion de la société. Cette stricte séparation rend critiquable l'existence d'une mission de conseil à destination du directoire par une personne qui occupe une fonction - fût-elle celle de censeur, au sein du conseil de surveillance de la même société. Inversement, la présence constante du conseiller du Président du Directoire dans les réunions du conseil de surveillance caractérise une immixtion contestable dans la mission de surveillance de ce dernier.

Le fait que le censeur n'ait pas voix délibérative au sein du conseil de surveillance et ne soit pas juridiquement membre du Directoire n'affecte pas cette analyse dans la mesure où cette double mission de censeur au sein du conseil de surveillance et de conseil auprès du Directoire marque à l'évidence une confusion des fonctions de gestion et de surveillance au sein de la société. Comment un censeur nommé pour son expertise et son expérience pourrait, fût-ce sans voix délibérative, débattre des choix stratégiques adoptés par le directoire sur ses conseils ?

Il est rappelé que le Haut Comité (voir rapport 2019, page 16) a retenu que l'exécution d'un contrat de conseil auprès du Directoire par un membre du conseil de surveillance (son président dans le cas étudié en 2019) emporte dans une telle hypothèse une situation de conflit d'intérêts structurel.

### **3.7. Les femmes dans les instances dirigeantes**

Le Haut Comité a fait une première analyse de la mise en place d'objectifs de féminisation des instances dirigeantes.

La proportion des femmes au sein des comités exécutifs est de 22 %. L'étude ne fait pas apparaître de tendance affirmée en fonction du secteur d'activité : la proportion des femmes au sein de cette instance n'est pas dépendante de l'activité de la société.

8 sociétés du SBF 120 dont 2 sociétés du CAC 40 n'ont pas de femme au comité exécutif. Seules 35 % des sociétés du CAC 40 et 30 % des autres sociétés du SBF 120 affichent des objectifs chiffrés de présence des femmes au Comex.

Au-delà des comités exécutifs, 86% des sociétés du CAC 40 et 49% des autres sociétés du SBF 120 ont mis en place des objectifs de féminisation des instances dirigeantes, certaines dans le cadre de plans d'action.

Certaines sociétés proposent des plans d'action avec des premières réalisations à très longue échéance (2025 et au-delà), ce qui n'est pas acceptable. Le Haut Comité recommande la mise en place de seuils intermédiaires plus rapprochés.

Le Haut Comité demande aux sociétés que les plans d'actions de féminisation des instances dirigeantes soient ambitieux et chiffrés et que l'horizon de temps dans lequel les actions doivent être menées soit 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. (voir également § 2.1).

Le Haut Comité veillera à ce que les entreprises mettent en place des objectifs de féminisation des plus hautes instances dirigeantes et qu'un objectif spécifique soit déterminé pour les comités exécutifs et/ou de direction.

### **3.8. Le ratio sur les écarts de rémunérations**

À compter de cette année, les sociétés doivent publier, en application de l'article L.225-37-3 du Code de commerce, un ratio permettant de mesurer les écarts entre la rémunération de chaque dirigeant mandataire social et celle des salariés de la société.

Un calcul au niveau de la société a peu de sens quand la société concernée emploie peu de salariés par rapport à l'effectif global du groupe en France. C'est pourquoi, le Code, dans ce cas, préconise la publication d'un ratio prenant 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 L233-16 II du Code de commerce.

Cette recommandation a été suivie par de nombreuses sociétés concernées mais il est difficile d'avoir une analyse précise car beaucoup de sociétés n'indiquent pas la méthodologie retenue pour calculer le ratio, contrairement à ce qui est demandé dans les lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'Afep.

Le Haut Comité recommande aux sociétés de publier dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, au-delà du ratio dont seule la publication est requise par la loi, la méthodologie de calcul retenue (éléments pris en compte au numérateur et au dénominateur). Pour ce faire, il recommande aux sociétés d'appliquer les lignes directrices publiées par l'Afep, afin de fournir une lecture commune des éléments de rémunération à prendre en compte et ainsi faciliter les comparaisons. En outre, il appartient aux sociétés de mentionner clairement le périmètre de la ou des entités prises en compte, d'expliquer les raisons de leur choix et de s'assurer de la cohérence dans le temps du périmètre adopté.

### **3.9. Les critères RSE dans les rémunérations variables des dirigeants**

Le Haut Comité s'est penché sur l'application de l'article 25.1.1 du Code qui 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 un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale* ».

Il a relevé que, si l'application de cette recommandation progresse et si très peu de sociétés ne la respectent pas, des améliorations dans l'application sont souhaitables.

Il n'est plus acceptable que la détermination de la rémunération variable d'un dirigeant n'intègre pas de critère environnemental. 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 politique RSE, le renvoi à un programme interne RSE ou à des enjeux généraux non définis ne sont pas suffisants.

### **3.10. Procédure particulière de sélection des futurs administrateurs**

Le Code 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* ».

Afin de répondre à la demande de l'Autorité des Marchés Financiers de s'assurer que les sociétés organisent une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs, un point relatif à la

sélection des administrateurs a été ajouté au questionnaire adressé aux sociétés dans le cadre de l'étude annuelle sur l'application du Code.

Le Haut Comité a relevé que si de nombreuses sociétés ont prévu la mise en place d'une procédure de sélection des administrateurs dans les missions du comité des nominations ou font mention de son existence, il note que peu de sociétés décrivent cette procédure ou sa mise en œuvre dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise ou leur règlement intérieur.

Afin de répondre aux souhaits légitimes des actionnaires et parties prenantes d'avoir une information plus complète sur ce point, le Haut Comité invite les sociétés à communiquer sur le contenu de cette procédure de sélection des futurs administrateurs (sans se limiter aux indépendants) en la décrivant dans leur règlement intérieur et en rendant compte chaque année de son application pratique dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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

En 2021, les travaux du Haut Comité s'inscriront dans le contexte de la pandémie. Le Haut Comité poursuivra et amplifiera ses réflexions et travaux sur les thèmes suivants :

### **4.1. La gouvernance durable**

Comme mentionné dans son rapport 2019, le Haut Comité entend participer aux réflexions sur la gouvernance durable et défendre la place de la *soft law*, plus particulièrement au niveau de la composition et des missions des organes de gouvernance mais aussi du contrôle des pratiques des entreprises.

### **4.2. Raison d'être et responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise**

Alors que les conseils sont appelés à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux de leurs activités et que de nombreuses sociétés adoptent une raison d'être, statutaire ou non, se pose la question de leur mise en œuvre et de la vérification de l'état d'accomplissement des objectifs fixés. C'est un des rôles essentiels des conseils qui devront en rendre compte dans leur document d'enregistrement universel. Le Haut Comité suivra avec attention les pratiques des conseils.

### **4.3. Mixité des instances dirigeantes**

En 2020, le Haut Comité a fait une première analyse de la présence des femmes au sein des Comités exécutifs.

En 2021, il vérifiera la bonne application des nouvelles recommandations introduites dans le Code en janvier 2020 (voir § 2.1 et 3.7).

## **2<sup>EME</sup> PARTIE**

# **APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES**

## Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés du SBF 120 ont désigné le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef comme leur code de référence<sup>1</sup>. Le panel de sociétés retenu est constitué de l'ensemble de ces sociétés, desquelles ont été exclues :

- les sociétés étrangères ;
- les sociétés françaises ne se référant pas au code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

**Au total, 104 sociétés du SBF 120, dont 37 sociétés du CAC 40 à la date du 1<sup>er</sup> avril 2020, recensées en annexe I, ont été étudiées. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par SBF 120 ces 104 sociétés et par CAC 40 les 37 sociétés concernées.**

Les statistiques ont été établies sur la base des informations présentées dans les documents d'enregistrement universels, 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, 65 sociétés, soit 54,2% des sociétés, ont répondu à cette consultation.

4 sociétés faisant référence au code Afep-Medef ont quitté l'indice SBF 120 entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 1<sup>er</sup> avril 2020, et 5 sociétés y sont entrées. Certaines variations substantielles dans les statistiques, par rapport à l'exercice précédent, peuvent s'expliquer par la modification de la composition de cet indice.

Ce rapport analyse la mise en œuvre des différentes recommandations du code Afep-Medef dans sa version datant de janvier 2020 et donne des exemples de justifications fournies par les entreprises lorsqu'elles déclarent écarter certaines recommandations, ainsi que des exemples de bonnes pratiques. Le fait que ces explications soient reproduites dans le présent rapport n'implique pas qu'elles recueillent de ce fait l'approbation du Haut Comité.

---

<sup>1</sup> En application des articles L.225-37-4 et L.225-68 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.

## 1. Mode de direction

Plusieurs sociétés ont fait le choix de la dissociation, notamment dans le cadre de successions. Désormais, toutes les sociétés explicitent leur choix de mode de gouvernance. Enfin, les missions confiées au président du conseil en cas de dissociation continuent d'être précisées par toutes les sociétés concernées.

### 1.1. Mode de direction adopté

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. Pour les sociétés ayant adopté cette dernière forme, le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction et de contrôle (Président-Directeur général ou Président et Directeur général) appartient au conseil d'administration.

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Société anonyme à conseil d'administration avec unicité des fonctions	43,8 %	41,3 %	55,5 %	51,4 %
Société anonyme à conseil d'administration avec dissociation des fonctions	39 %	41,3 %	27,8 %	32,4 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	12,4 %	13,5 %	11,1 %	10,8 %
Société en commandite par actions	4,8 %	3,9 %	5,6 %	5,4 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

On constate quelques variations entre l'exercice 2018 et l'exercice 2019, concernant la répartition des sociétés selon les formes sociales et les modes de direction adoptés. Ces évolutions s'expliquent en partie par la modification de l'échantillon des sociétés étudiées et en partie par des évolutions liées à des transitions dans le cadre de changements de direction. Toutes les sociétés ont explicité leur choix lié au mode de gouvernance.

#### Changement du mode de direction

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Changement du mode de direction intervenu en cours d'année	5,7 %	5,8 %	2,8 %	8,1 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés expliquant le choix de mode de gouvernance	98,1 %	100 %	100 %	100 %

## **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 confiées 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 43 sociétés du SBF 120 dont 12 du CAC 40.

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

*La mise en place d'un administrateur référent, en cas d'unicité des fonctions, est de plus en plus plébiscitée par les sociétés, qui choisissent principalement de confier cette mission à un administrateur indépendant.*

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).

En outre, 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 au sein de leur conseil**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés ayant choisi l'unicité des fonctions et ayant mis en place un administrateur référent	58,7 %	60,5 %	75 %	73,7 %
dont sociétés indiquant les missions et prérogatives qui lui sont confiées	100 %	100 %	100 %	100 %

Tous modes de gouvernance confondus, au cours de l'exercice 2019, 42 sociétés du SBF 120 (contre 37 en 2018) dont 22 sociétés du CAC 40 (contre 20 en 2018) ont fait le choix de se doter d'un administrateur référent à qui ont été confiées des missions en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires.

Plus précisément, on constate que parmi les 43 sociétés du SBF 120 ayant opté pour l'unicité des fonctions, 26 ont nommé un administrateur référent. S'agissant du CAC 40, sur les 19 sociétés ayant fait le choix d'unifier les fonctions de président et de directeur général, 14 ont désigné un administrateur référent (contre respectivement 20 et 15 en 2018).

Par ailleurs, il est intéressant de constater que certaines sociétés ayant un autre mode de gouvernance (présidence de conseil d'administration dissociée, conseil de surveillance) ont néanmoins désigné un administrateur (ou membre du conseil de surveillance) référent.

Enfin, 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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés ayant mis en place un administrateur référent indépendant	91,9 %	97,6 %	95 %	100 %

Parmi les sociétés ayant mis en place un administrateur référent, 41 du SBF 120 et toutes les sociétés du CAC 40 ont confié cette mission à un administrateur indépendant. Ces chiffres sont en nette hausse par rapport à l'exercice 2018, puisque 34 sociétés du SBF 120 dont 19 du CAC 40 avaient choisi un administrateur indépendant. Cette hausse s'explique en partie par la hausse du nombre de sociétés ayant décidé de se doter d'un administrateur référent.

**L'extrait ci-dessous est issu du rapport sur le gouvernement d'entreprise d'une société qui a mis en place un administrateur référent.**

#### **KERING**

##### **« Organisation des travaux du conseil et relations avec les administrateurs**

L'administrateur référent :

- est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du conseil, et peut proposer au Président des points spécifiques à l'ordre du jour du conseil ;
- s'assure de la liaison entre les administrateurs indépendants, les autres membres du conseil d'administration et la Direction Générale. Il entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des administrateurs, en particulier les administrateurs indépendants. Il organise au moins une fois par an une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du conseil qu'il aurait identifiés ;
- veille au respect du règlement intérieur du conseil d'administration ;
- est associé au processus d'évaluation du conseil d'administration.

Il est précisé que la perte de la qualité d'indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'administrateur référent.

##### **Relations de l'Administrateur Référent avec les actionnaires**

L'administrateur référent :

- en coordination avec le Président du conseil, est le porte - parole du conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance). Il se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux et fait remonter au conseil les questions des actionnaires en matière ESG ;
- prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

##### **Moyens**

L'administrateur référent :

- a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la société ;
- est régulièrement informé de l'activité de la société. Il peut également rencontrer, à sa demande, et après information du Président-Directeur général, les dirigeants opérationnels et fonctionnels ;
- peut aussi requérir l'assistance du secrétariat du conseil pour l'exercice de sa mission.

### Compte - rendu

L'administrateur référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au conseil d'administration. Au cours des assemblées générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

Lors de chaque fin de mandat de l'administrateur référent, le conseil procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin de les adapter, si nécessaire.

Par ailleurs, l'administrateur référent présente au conseil une synthèse des travaux qu'il a menés au cours du dernier exercice.

### Travaux en 2019

L'administratrice référente, Madame X, nommée le 11 février 2019, s'est entretenue au cours de l'exercice avec l'ensemble des administrateurs et des membres du comité exécutif. Elle a également rencontré de nombreuses équipes de la société : juridique, ressources humaines, relations investisseurs, finance, ainsi que plusieurs équipes opérationnelles.

Depuis sa nomination en février 2019, elle a notamment :

- participé à l'assemblée générale 2019 ;
- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des conseils et du comité des rémunérations ;
- organisé et présidé plusieurs réunions avec les membres du conseil, sans la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué ;
- participé au dialogue avec les principaux actionnaires de la société : rencontre individuelle avec une dizaine d'investisseurs clés de la société représentant environ 27 % du flottant, dans le cadre de la mise en place d'un échange constructif ;
- été impliquée dans la conduite de l'évaluation du conseil. »

## 3. Conseil d'administration ou de surveillance

*Le nombre moyen d'administrateurs continue de baisser, ce qui est conforme à la volonté des conseils de maintenir un nombre restreint d'administrateurs pour préserver leur bon fonctionnement. En parallèle, la proportion de sociétés ayant des administrateurs représentant les salariés au conseil ne cesse de croître. On note également une belle évolution concernant la recommandation du Code qui préconise qu'outre la notice biographique, soient également indiquées les raisons pour lesquelles la candidature d'un administrateur est proposée à l'assemblée générale. Enfin, l'évaluation du conseil reste un sujet majeur et les statistiques concernant la mise en place d'une évaluation de la contribution individuelle effective évoluent positivement.*

### 3.1. Nombre d'administrateurs<sup>2</sup>

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Nombre moyen d'administrateurs	13	12,8	14,1	13,8
Nombre moyen d'administrateurs hors salariés ou représentant des actionnaires salariés	11,3	11,1	12	11,6

<sup>2</sup> On entend ici par « administrateurs » aussi bien les membres des conseils d'administration que ceux des conseils de surveillance.

Comme au cours des exercices précédents, les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés du SBF 120 ont compté de 7 à 21<sup>3</sup> membres. On constate à nouveau une légère diminution du nombre moyen d'administrateurs, ce qui est conforme à la volonté des conseils de maintenir un nombre restreint d'administrateurs pour préserver leur bon fonctionnement.

### **3.2. Indépendance des administrateurs**

Pour l'exercice 2019, comme pour les années précédentes, toutes les sociétés étudiées publient la liste nominative de leurs administrateurs avec leur qualification au regard de l'indépendance.

#### **Les critères d'indépendance**

Le code Afep-Medef souligne que « *la qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 9.5 et arrêtée par le conseil* ». En outre, il est prévu que « *les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires.* » (§ 9.4).

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 posée par le Code, certaines ont fait le choix d'écarter un ou plusieurs des six critères d'incompatibilité avec l'indépendance cités par le Code :

- le critère d'ancienneté de plus de 12 ans a été écarté en 2019 par 12 sociétés (11,5 %) du SBF 120 (contre 14 sociétés en 2018) dont 5 sociétés (13,5 %) du CAC 40 (contre 6 sociétés en 2018). Cette baisse est progressive, 7 des sociétés concernées voient le mandat de leurs administrateurs prendre fin en 2020. 4 sociétés précisent qu'elles ne proposeront pas le renouvellement de l'administrateur concerné ;
- le critère selon lequel l'exercice d'un mandat dans une autre société du groupe fait obstacle à la qualification d'administrateur indépendant a été écarté en 2019 par 7 sociétés du SBF 120.

S'agissant de ce critère, comme l'an dernier, le Haut Comité considère que cette qualification est difficile à justifier, en raison d'un risque « structurel » de conflits d'intérêts entre sociétés au sein d'un même groupe. A minima, il faut préciser que l'intéressé s'abstiendra de participer aux délibérations du conseil de la maison-mère qui pourraient affecter les intérêts de la filiale, comme certaines sociétés l'ont indiqué.

Deux sociétés ont soit proposé d'autres critères d'indépendance, soit renforcé les critères existants :

- une société (**L'AIR LIQUIDE**) choisit de renforcer les critères du code Afep-Medef, en estimant 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* » ;
- une société (**HERMES INTERNATIONAL**) estime qu'un membre du conseil de surveillance ne peut être considéré comme indépendant s'il est « *associé ou membre du Conseil de gérance [d'une société qui est elle-même associée commanditée de la société]* ».

---

<sup>3</sup> Une seule société, en raison d'un statut dérogatoire, a un conseil d'administration de 21 membres.

## Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

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 contrôlées<sup>4</sup>, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » (§ 9.3).

### Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein de l'indice SBF 120

SBF 120	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	38	36,2 %	37	35,6 %
Sociétés non contrôlées	67	63,8 %	67	64,4 %

### Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein du CAC 40

CAC 40	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	6	16,7 %	7	18,9 %
Sociétés non contrôlées	30	83,3 %	30	81,1 %

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
92,1 %	91,9 %	100 %	85,7 %

Contrairement à l'année précédente, une 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* ». Cette évolution est liée à une modification du CAC 40. Quant au SBF 120, on note une légère baisse, puisque 34 sociétés appliquent cette recommandation sur 37 sociétés concernées contre 35 en 2018.

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
94 %	97 %	93,3 %	100 %

Pour l'exercice 2019, 65 sociétés du SBF 120 sur les 67 concernées (contre 63 sociétés sur 67 en 2018) 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* ».

S'agissant des sociétés non contrôlées du CAC 40, toutes appliquent cette recommandation en 2019 (contre 28 sociétés sur 30 en 2018).

---

<sup>4</sup> Au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

L'extrait ci-dessous présente un exemple de justification donnée par une société qui ne respecte pas la recommandation relative à la proportion d'administrateurs indépendants recommandée par le code Afep-Medef.

**AIR FRANCE**

« Suite à l'entrée au capital de l'Etat Néerlandais en février 2019, M. X, administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État néerlandais en vertu des accords de gouvernance de 2003, n'est plus considéré comme indépendant par le conseil d'administration d'Air France – KLM. Par conséquent, la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2019 est de 47%, soit en dessous du seuil de 50% prévu par le code Afep-Medef. Les discussions entamées en 2019 se poursuivent entre la Société, l'État français et l'État néerlandais afin de rééquilibrer la composition du conseil d'administration. Cette situation est donc provisoire. »

**3.3. Liens d'affaires significatifs**

Au § 9.5, le code Afep-Medef présente les critères à examiner pour apprécier l'indépendance d'un administrateur. Ainsi, pour être qualifié d'indépendant, il ne faut pas « être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil<sup>5</sup> 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 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 » (§ 9.5.3).

**Mention des liens d'affaires**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Examen de l'existence de liens d'affaires	100 %	100 %	100 %	100 %

**Parmi les sociétés mentionnant l'existence de liens d'affaires, mention des critères de significativité de ces derniers**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation de liens d'affaires significatifs ou non	88,3 %	91,6 %	94 %	94,3 %

Comme pour l'exercice précédent toutes les sociétés ont signalé que leur conseil avait examiné si ses membres entretenaient des liens d'affaires avec la société. Parmi celles faisant ainsi mention de liens d'affaires, 75 des sociétés du SBF 120 dont 33 sociétés du CAC 40 précisent les critères ayant conduit à l'appréciation de la significativité ou non de ces liens.

Lors de son rapport d'activité 2018 (v. §4.3), le Haut Comité avait rappelé qu'il s'agit « d'un sujet important et sensible ». Le taux d'application de cette recommandation continue de progresser ; néanmoins, le Haut Comité réitère sa position et rappelle qu'il s'agit d'une problématique essentielle.

<sup>5</sup> Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

**Extraits issus des rapports annuels de sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation des liens d'affaires significatifs.**

1) Société ayant conclu à l'indépendance des administrateurs concernés

**BOUYGUES**

« S'agissant du critère 3 (relations d'affaires significatives), le conseil s'est assuré qu'aucun des administrateurs susceptibles d'être qualifiés d'administrateurs indépendants n'était, ou n'était lié directement ou indirectement, à un client, fournisseur ou banquier significatif de Bouygues ou d'une société du groupe Bouygues. Sur la base des travaux effectués par le comité de sélection et des rémunérations, il a examiné au cas par cas les relations d'affaires existant entre des sociétés du groupe Bouygues et les sociétés au sein desquelles certains administrateurs exercent des fonctions professionnelles ou des mandats sociaux.

Conformément aux préconisations de l'AMF et du Haut comité de gouvernement d'entreprise, le conseil a adopté une approche multicritère du caractère significatif d'une relation d'affaires, en privilégiant une analyse qualitative. À cet effet, il a pris en compte l'ensemble des critères suivants :

**Critères qualitatifs**

- Importance de la relation d'affaires pour chacune des entités concernées (éventuelle dépendance économique entre les acteurs, importance des opérations, particularités de certains marchés, intérêt direct de la personne morale concernée dans la relation d'affaires)
- Organisation de la relation, et notamment position de l'administrateur concerné dans la société contractante (ancienneté du mandat, existence d'une fonction opérationnelle dans l'entité concernée, pouvoir décisionnel direct sur les contrats, intérêt direct de l'administrateur ou perception d'une rémunération liée aux contrats, etc.). À cet égard, le conseil s'est notamment référé à la définition du programme de conformité « Conflits d'intérêts » qu'il a lui-même approuvé en 2014 : « il existe un conflit d'intérêts lorsque les intérêts personnels d'un collaborateur, d'un dirigeant ou d'un mandataire social d'un groupe sont en contradiction ou en concurrence avec les intérêts de l'entreprise du groupe au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles. La notion d'intérêts personnels doit être entendue au sens large du terme. Elle peut concerner les intérêts directs de la personne (intérêt matériel ou simplement moral) mais également ceux de ses proches (personnes de son entourage avec lesquelles elle a des liens directs ou indirects ». (...)

**Critères quantitatifs**

- Chiffre d'affaires réalisé, le cas échéant, par les entités du groupe Bouygues auprès des entités du groupe auquel l'administrateur est lié, en comparant ce chiffre d'affaires à celui du groupe Bouygues
- Volume des achats réalisés, le cas échéant, par les entités du groupe Bouygues auprès des entités du groupe auquel l'administrateur est lié, en comparant ce volume au volume total des achats du groupe Bouygues

Sur la base de ces différents critères, le comité de sélection et des rémunérations a fait part au conseil de ce qui suit.

Madame X est co-fondatrice de A. Depuis 2016, elle est administratrice de des sociétés C, D, E et F.

Le comité de sélection et des rémunérations a considéré ce qui suit :

- il existe des relations d'affaires entre des entités du groupe Bouygues et, respectivement, des entités des groupes C, D et E, mais les chiffres d'affaires et les volumes d'achats réalisés dans le cadre de ces relations d'affaires ne représentent qu'une très faible proportion des activités respectives des groupes considérés ;
- il n'existe pas de lien de dépendance économique, d'exclusivité ou de prépondérance, dans les secteurs concernés objets des relations d'affaires entre le groupe Bouygues et les groupes C, D et E;

- ces relations d'affaires interviennent dans le cours normal des affaires qui se déroulent dans un contexte concurrentiel classique ;
- ces relations d'affaires ne concernent pas directement Bouygues SA mais seulement certaines filiales ou sous-filiales ;
- le conseil d'administration de Bouygues n'interfère aucunement dans ces relations d'affaires ;
- Madame X n'exerce aucune fonction opérationnelle dans les groupes C, D et E. Elle n'a aucun pouvoir décisionnel sur la sélection des prestataires, l'attribution, le déroulement ou la gestion des marchés constitutifs des relations d'affaires ;
- elle ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié aux marchés concernés ;
- les mandats ou fonctions qu'elle exerce dans les groupes C, D et E sont récents ;
- Bouygues SA avait pris, en 2014, la décision d'investir dans un fonds d'investissement A à hauteur de 10 millions d'euros. Un nouvel investissement de 5 millions d'euros dans un nouveau fonds d'investissement A a été décidé en 2018. Le conseil d'administration considère que ces investissements ne remettent pas en cause l'indépendance de Madame X, compte tenu :
  - de la spécificité de ces fonds (soutien aux entreprises françaises innovantes, existence d'un fonds de dotation philanthropique dédié aux start-up),
  - et de la part non significative de Bouygues dans le capital de ces fonds.

(...) Compte tenu de ces éléments, le conseil considère que les relations d'affaires précitées ne présentent pas un caractère significatif de nature à susciter des conflits d'intérêts ou à remettre en cause l'indépendance de ces administrateurs. En tout état de cause, si une opération avec l'une des entités concernées devait être examinée par le conseil, l'administrateur concerné s'abstiendrait d'assister au débat et de participer au vote. »

## 2) Société ayant conclu à la non-indépendance des administrateurs concernés

### **DANONE**

« Madame Z étant cadre dirigeant du groupe U, le Comité Gouvernance et le conseil ont examiné les relations d'affaires entretenues par Danone avec U, qui figure parmi les banques auxquelles Danone a recours de façon régulière, notamment en matière de financement, et de manière occasionnelle en matière de M&A. Bien que Madame Z n'ait pas de pouvoir décisionnel sur les contrats conclus entre les deux groupes et ne perçoive pas de rémunération liée à ces contrats, le conseil a estimé que ces relations d'affaires pouvaient potentiellement créer une situation de conflit d'intérêts, en raison de la nature même de la relation d'affaires. Le conseil a donc décidé de considérer Madame Z comme administratrice non indépendante. »

## **3.4. Informations sur les administrateurs**

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* » (§ 14.3). Le Code précise également qu'« *une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae* » (§ 14.4) 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.

Par ailleurs, depuis sa révision de juin 2018, le Code recommande qu'outre la notice biographique « *les raisons pour lesquelles la candidature est proposée à l'assemblée générale* » (§14.4) soient renseignées.

Pour cette deuxième année d'application, on constate une belle progression, puisque de plus en plus de sociétés se conforment désormais à la recommandation du Code. 103 sociétés du SBF 120 ont été dans le cas d'une nomination ou d'un renouvellement d'un ou plusieurs administrateurs. Parmi ces sociétés, 92 du SBF 120 soit 89,3% (contre 73,8% en 2018) ont appliqué cette recommandation, dont 36 sociétés du CAC 40, soit 97,3% (contre 86,11% en 2018).

**Les extraits ci-dessous présentent des exemples de raisons données par des sociétés dans le cadre de la nomination ou du renouvellement d'administrateurs.**

#### **SODEXO**

« Lors de la prochaine assemblée générale, sur recommandation du comité des nominations, le conseil proposera en tant qu'administrateurs indépendants :

• **la nomination de :**

• Madame X, ancienne Directrice Générale de Z, société de distribution anglaise du FTSE100, propriétaire notamment des marques B et D.

Elle apportera au conseil sa grande connaissance du consommateur, ainsi que des compétences en ventes et marketing dans un environnement B to C ; (...)

• **le renouvellement des mandats de :**

• Madame U, notamment pour son expérience opérationnelle et financière dans le secteur des services et son expertise en fusions et acquisitions ; (...). »

#### **MICHELIN**

« Le conseil a examiné [la candidature de Madame X] à un deuxième renouvellement de son mandat pour quatre ans, en considérant :

- sa très bonne compréhension des enjeux du groupe et de sa stratégie ;
- son implication dans les travaux du conseil et du comité d'audit, et en particulier sa contribution à la fluidité des relations et des débats entre les membres,
- son engagement dans les travaux du comité des rémunérations et des nominations ;
- sa connaissance des sujets RSE et de ressources humaines ;
- sa disponibilité et son assiduité aux travaux du conseil et de ses comités ; Mme X a notamment participé à toutes les réunions du conseil et des comités dont elle était membre en 2017, 2018 et 2019 (période retenue par le conseil pour étudier le renouvellement d'un mandat) soit un taux de 100 % d'assiduité ;
- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- sa contribution à la diversité de la composition du conseil. »

### **3.5. *La proportion de représentants des salariés dans les conseils***

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

- les administrateurs représentant les actionnaires salariés;
- 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 :	SBF 120		CAC 40	
	Assemblée 2019	Assemblée 2020	Assemblée 2019	Assemblée 2020
- uniquement des administrateurs représentant les salariés	52 (49,5 %)	56 (53,8 %)	19 (52,8 %)	20 (54,1 %)
- uniquement des administrateurs représentant des actionnaires salariés	1 (1 %)	1 (1 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
- à la fois des administrateurs représentant les actionnaires salariés et des administrateurs représentant les salariés	23 (21,9 %)	24 (23,1 %)	15 (41,7 %)	15 (40,5 %)
<b>TOTAL</b>	<b>76 (72,4 %)</b>	<b>81 (77,9 %)</b>	<b>34 (94,5 %)</b>	<b>35 (94,6 %)</b>

On note, qu'au sein des sociétés accueillant des administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires salariés, ces derniers sont en moyenne au nombre de 2 administrateurs pour les sociétés du SBF 120, et de 2,4 administrateurs pour les sociétés du CAC 40. Rapportées à l'ensemble des sociétés, et donc y compris à celles qui n'accueillent aucun administrateur salarié au sein de leur conseil, ces moyennes s'élèvent à 1,6 administrateurs pour les sociétés du SBF 120, et à 2,2 administrateurs pour les sociétés du CAC 40.

### **3.6. Rémunération des membres du conseil**

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. » (§ 21.4).

#### Informations sur le montant des rémunérations des administrateurs

Sociétés :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
- indiquant le montant global	100 %	100 %	100 %	100 %
- indiquant les montants individuels	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont appliqué cette recommandation au titre de l'exercice 2019.

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 » (§21.1).

### Informations sur les règles de répartition des rémunérations des administrateurs

Sociétés ayant :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
- présenté les règles de répartition des rémunérations	97,1 %	96,2 %	100 %	100 %
- mis en place une part variable prépondérante	89,5 %	90,4 %	97,2 %	97,3 %

Pour l'exercice 2019, quatre sociétés n'ont pas précisé les règles de répartition des rémunérations des administrateurs (contre 3 en 2018). Quant à la mise en place d'une part variable prépondérante, on note une stabilité de la proportion de sociétés ayant adopté la recommandation. Ainsi, on constate que 94 sociétés du SBF 120 (comme en 2018) et 36 sociétés du CAC 40 (contre 35 en 2018) appliquent cette recommandation.

### 3.7. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

Le code Afep-Medef précise que « la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts<sup>6</sup>, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat » (§ 14.1). Par ailleurs, « l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs » (§ 14.2).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Durée moyenne du mandat	3,7	3,7	3,6	3,6
Sociétés dont la durée du mandat est inférieure ou égale à 4 ans	98,1 %	98,1 %	100 %	100 %
Sociétés ayant mis en place un processus d'échelonnement	94,3 %	94,2 %	100 %	97,3 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont précisé la durée des mandats de leurs administrateurs.

Par ailleurs, le code Afep-Medef recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas quatre ans. Comme pour l'exercice 2018, la totalité des sociétés du CAC 40 suit cette recommandation et seules 2 sociétés du SBF 120 ont choisi d'écarter ce principe.

Enfin, la durée moyenne du mandat des administrateurs est restée stable. Quant à l'échelonnement des mandats, la proportion de sociétés appliquant cette recommandation a très légèrement diminué. Cette situation est due à une société du CAC 40 qui connaît une transition au niveau de son actionariat. Ainsi, 98 des sociétés du SBF 120 (contre 99 en 2018) et 36 du CAC 40 (contre toutes en 2018) suivent la recommandation du Code.

<sup>6</sup> En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.

**Informations sur la répartition de la durée du mandat des administrateurs  
pour les sociétés du SBF 120**

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	34	68	1	1
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	32,7 %	65,3 %	1 %	1 %

**Informations sur la répartition de la durée du mandat des administrateurs  
pour les sociétés du CAC 40**

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	13	24	0	0
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	35,1 %	64,9 %	0 %	0 %

**Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui écartent la recommandation sur la durée du mandat des administrateurs ou celle relative à la mise en place d'un processus d'échelonnement des mandats.**

1) Exemple d'une société qui justifie d'écarter provisoirement la recommandation sur la durée du mandat

**SOPRA STERIA**

« Par exception aux recommandations du code Afep-Medef, la durée du mandat des administrateurs est statutairement fixée à six ans. Les dispositions statutaires fixant la durée du mandat des administrateurs à six ans maximum mais permettant leur première désignation pour une durée inférieure afin d'échelonner leur renouvellement, ont été approuvées à 82,7 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 juin 2018. Une diminution de la durée du mandat à quatre ans fait l'objet d'une résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 9 juin 2020. Elle est motivée par le souhait de permettre aux actionnaires de se prononcer avec une plus grande fréquence sur leur mandat. »

2) Exemple d'une société qui écarte provisoirement la recommandation sur l'échelonnement des mandats

**VERALLIA**

« A l'exception des mandats des administrateurs représentant les salariés, les mandats des autres administrateurs de la société expireront tous lors de l'assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. L'échelonnement des mandats ne sera donc pas conforme à la recommandation 13.2 du code Afep-Medef qui préconise d'éviter un renouvellement en bloc des administrateurs, l'ensemble des administrateurs ayant été désignés simultanément, à l'occasion de l'introduction en bourse de la société.

Tout en considérant que l'absence de renouvellement échelonné n'entrave pas le bon fonctionnement du conseil d'administration, la société prévoit que le conseil examinera la durée des mandats des prochains renouvellements en bloc en prévoyant éventuellement des durées plus courtes pour certains administrateurs. »

### 3.8. Informations sur les séances du conseil

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 gouvernement d'entreprise, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions. » (§ 11.1). Par ailleurs, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs » (§ 11.1).

#### Informations sur les séances du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés indiquant le nombre de séances du conseil dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances lors de l'exercice	8,8	8,9	9,5	9,3
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux moyen de participation au cours de l'exercice	92,8 %	93,5 %	93,8 %	93,9 %
Mention du taux de participation individuelle	98,1%	100 %	97,2%	100%

Désormais, toutes les sociétés du SBF 120 indiquent le nombre de séances du conseil, ainsi que les taux de participation moyens et individuels des administrateurs. Ainsi, on note que les conseils des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 2 et 19 fois, tandis que les conseils des seules sociétés du CAC 40 se sont réunis entre 6 et 15 fois.

### 3.9. 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) » (§ 10.1).

Par ailleurs, le Code précise que « l'évaluation est effectuée selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le conseil d'administration débat sur 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 » (§ 10.3).

### Évaluation du conseil d'administration ou de surveillance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés ayant procédé à une évaluation du conseil :	97,1 %	99 %	97,2 %	100 %
- dont sous forme de point à l'ordre du jour	45,1 %	41,7 %	42,9 %	32,4 %
- dont sous forme d'évaluation formalisée	54,9 %	57,33 %	57,1 %	67,6 %

Les chiffres sont en augmentation pour le SBF 120 et le CAC 40, puisque seule une société n'a pas procédé à cette évaluation (contre 3 en 2018). Il s'agit d'une société dont l'introduction en bourse est récente.

L'évolution du pourcentage de sociétés ayant procédé à une évaluation formalisée ou à une évaluation sous forme de point à l'ordre du jour ne doit pas être perçue comme anormale. En effet, cette évolution s'explique par la recommandation du Code qui préconise une évaluation formalisée tous les trois ans et au moins un débat une fois par an. Ainsi, les chiffres ne sont mécaniquement pas comparables d'une année sur l'autre.

### Publication des suites données à l'évaluation du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
98 %	96,1 %	97,1 %	97,3 %

La proportion de sociétés ayant publié dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise les conclusions de ces évaluations ainsi que les suites données est en hausse par rapport à l'exercice 2018. Pour le CAC 40, 36 sociétés ont publié ces informations (contre 34 en 2018). S'agissant du SBF 120, on constate que 99 sociétés du SBF 120 (contre 100 en 2018) ont publié ces informations.

Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des informations fournies par les sociétés sur les suites données à l'évaluation.

## KORIAN

### Évaluation du Conseil d'administration

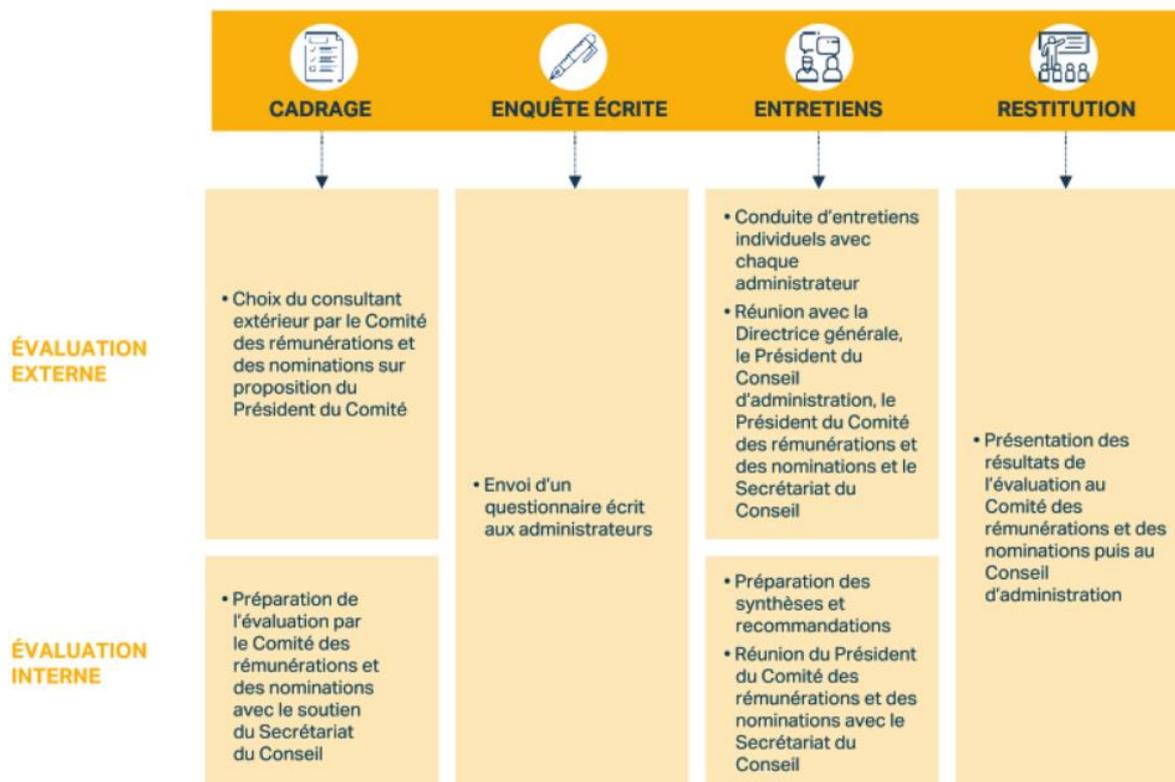
Le Conseil d'administration procède annuellement à une évaluation de son fonctionnement. Tous les trois ans au moins, cette évaluation est menée avec l'aide d'un consultant extérieur indépendant.

2018 Évaluation interne

2019 Évaluation externe

2020 Évaluation interne

#### Étapes de l'évaluation



#### Conclusions des évaluations de 2018 et 2019

	2018/2019	2019/2020
<b>OBSERVATIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction concernant les informations transmises sur l'entreprise et ses activités</li> <li>Appréciation du rythme des réunions et de l'organisation des séminaires stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction du fonctionnement du Conseil (en amélioration continue)</li> <li>Niveau élevé de confiance mutuelle et d'efficacité globale du Conseil</li> </ul>
<b>ACTIONS PRISES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des <i>executive sessions</i></li> <li>Nomination d'un administrateur supplémentaire spécialiste de la santé</li> <li>Revue du système de répartition des « jetons de présence »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du nombre d'invités aux réunions du Conseil et des Comités</li> <li>Renforcement du plan de succession</li> </ul>

## ORANGE

« L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités est réalisée alternativement en interne via auto - évaluation, comme ce fut le cas en 2018, et en externe avec l'aide d'un cabinet de consultants indépendant, comme ce fut le cas en 2019.

Le comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE) puis le conseil ont pris connaissance des résultats du dispositif d'évaluation des travaux du conseil et de ses comités. Tous les administrateurs ont participé à cette évaluation.

À l'occasion des débats en CGRSE puis en conseil d'administration lors de sa réunion du 12 février 2020, il est ressorti que les administrateurs ont une opinion très satisfaisante du fonctionnement du conseil d'administration d'Orange. La dynamique (qualité de l'interaction entre les administrateurs et avec les membres de l'équipe dirigeante) et la performance du conseil (qualité des dossiers et des décisions prises) sont jugées satisfaisantes par une large majorité des administrateurs. Les administrateurs estiment que les instances de gouvernance fonctionnent avec efficacité et considèrent que le conseil travaille dans un esprit de coopération et de collégialité, dans le respect des bonnes pratiques recommandées par le code Afep-Medef.

Les pistes d'amélioration formulées portent essentiellement sur :

- une meilleure anticipation des successions, appuyée par une revue régulière de la composition du conseil ;
- un renforcement de la diversité des profils au sein du conseil (poursuivre les recherches autour de profils internationaux et disposant de compétences accrues en matière technologique et d'innovation, améliorer le fonctionnement du comité innovation et technologies) ;
- un plus grand soin porté à l'arrivée des nouveaux administrateurs (mettre en place un parcours d'intégration plus structuré, à construire avec les membres du conseil) ;
- une vigilance relative à la durée des réunions du conseil (laisser au conseil plus de temps pour les échanges, l'analyse en profondeur des dossiers relevant davantage du rôle des comités) ;
- un suivi plus exhaustif des décisions prises pour assurer une information complète du conseil.

Enfin, cette évaluation a été l'occasion de mettre à jour par le cabinet évaluateur la cartographie des compétences et expertises des membres du conseil. »

### Évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs aux travaux du conseil

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* » (§ 10.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés ayant mis en place une évaluation de la contribution individuelle effective	85,8 %	96,7 %	90 %	100 %

On constate que les actions pédagogiques du Haut Comité initiées en 2017 ont permis aux sociétés de prendre conscience de l'importance du sujet, puisque le taux d'application de cette recommandation a significativement augmenté. Désormais, les 25 sociétés du CAC 40 qui ont mis en place une évaluation formalisée, ont évalué la contribution individuelle effective. Quant aux 59 sociétés du SBF 120 concernées, seules 2 sociétés n'avaient pas mis en place cette recommandation. Le Haut Comité réitère sa position et encourage les sociétés à se conformer à cette recommandation.

Par ailleurs, Le Haut Comité souhaite rappeler l'importance de mettre en place des entretiens individuels. Les exemples ci-dessous font état de cette bonne pratique qui peut notamment être mise en place par l'administrateur référent tant lors de l'évaluation, que pour en faire le compte rendu.

**Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des extraits de rapport 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.**

#### **CARREFOUR**

« Conformément à son Règlement intérieur, le conseil d'administration procède régulièrement à l'évaluation de son fonctionnement et de l'exercice de ses missions. À ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la qualité de l'information mise à disposition, celle de la préparation de ses décisions et de ses débats, ainsi que la contribution effective de chacun aux travaux du conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

À cette fin, une fois par an, le conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Étant donné le profond renouvellement de sa composition intervenu en 2017 et 2018, le conseil d'administration avait jugé prématuré de procéder, au cours de l'exercice 2018, à une autoévaluation mais s'était engagé à faire réaliser par un consultant externe une évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration.

Cette évaluation externe a été conduite au cours du second semestre 2019 par un consultant indépendant et a pris la forme de questionnaires et d'entretiens individuels avec chacun des administrateurs. Une synthèse des résultats de cette évaluation externe a été présentée par le Président du comité des nominations au conseil d'administration.

Il en ressort notamment que le conseil a été profondément renouvelé, rajeuni et dispose de compétences pertinentes et nécessaires à l'accompagnement du groupe dans la réalisation de son plan de transformation. Afin d'illustrer davantage la contribution effective des administrateurs aux travaux du conseil d'administration, il a notamment été décidé de présenter, au sein du présent Document d'Enregistrement Universel, une matrice de compétences des membres du conseil d'administration.

L'évaluation du conseil d'administration reflète également la dynamique de ses travaux, un alignement stratégique avec, et une confiance dans l'équipe de direction de la société. En outre, le bon fonctionnement de la gouvernance de la société, essentiel en période de profonde transformation du groupe, a été salué. Les membres du conseil d'administration ont à ce titre tout particulièrement souligné la qualité et la rapidité d'exécution des décisions, le suivi précis du plan de transformation, l'intégration des enjeux RSE, ainsi que l'investissement et les compétences de l'Administrateur référent.

Les membres du conseil ont également formulé le souhait de consacrer un temps particulier à l'organisation de sessions stratégiques. Cette volonté a été prise en compte dès le début de l'année 2020. »

#### **KERING**

« 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, en s'appuyant tous les trois ans sur une évaluation externe de son fonctionnement formalisée par un membre indépendant ou tiers expert.

Une telle évaluation, effectuée par un tiers expert ayant une expérience reconnue dans le domaine de la gouvernance des conseils d'administration de sociétés cotées, a eu lieu en début d'exercice 2019 et a été présentée et discutée lors de la réunion du conseil d'administration du 11 février 2019.

Il ressort de cette évaluation une appréciation globalement très positive et en progrès du fonctionnement du conseil d'administration où la liberté d'expression et la dynamique positive sont soulignées comme un élément particulièrement fort. L'équilibre des pouvoirs au sein du conseil

d'administration, l'engagement et les contributions des Administrateurs sont identifiés comme des domaines de force. Les administrateurs apprécient notamment la relation de confiance établie avec la Direction de l'entreprise.

Par ailleurs, l'évaluation fait ressortir une appréciation positive du fonctionnement des comités et du travail réalisé par leurs Présidents. L'ensemble des souhaits d'amélioration exprimés lors de l'auto - évaluation de 2017 ont été pris en compte. De nouvelles pistes d'amélioration ont été évoquées lors de cette évaluation formalisée, portant notamment sur la diversité des compétences du conseil, l'organisation de la réunion stratégique du conseil, ainsi que le contenu du dossier du conseil.

À la suite de cette évaluation externe, Mme X, administratrice référente, a procédé au cours de l'exercice 2019 à une évaluation interne du fonctionnement du conseil sur la base d'entretiens individuels avec chaque administrateur. Elle a fait un compte rendu de cette évaluation au conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 février 2020. La synthèse présentée par l'administratrice référente fait apparaître une appréciation globalement très positive du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités. Les membres ont souligné notamment la richesse des débats au sein du conseil et ont jugé la liberté d'expression de très bonne qualité, permettant des échanges spontanés sur chacun des sujets que les participants souhaitaient voir aborder. Tous ont indiqué apprécier la création de la fonction d'administrateur référent au sein du conseil. La réunion stratégique et la visite de site sont également appréciées très favorablement, tant par la qualité de l'information qui y est fournie que par les échanges qu'elles permettent d'avoir entre les membres du conseil et le management. Quelques points d'attention ressortaient de l'évaluation, notamment l'opportunité d'accroître encore davantage la diversité d'expertises au sein du conseil d'administration. »

### **3.10. Réunion des mandataires sociaux non exécutifs**

Le code Afep-Medef recommande « d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. » (§ 11.3).

#### **Sociétés indiquant avoir tenu une réunion des mandataires sociaux non exécutifs**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés mentionnant la tenue d'au moins une réunion hors dirigeants mandataires sociaux exécutifs	70,5 %	72,1 %	86,1 %	81,1 %

Les chiffres relatifs à cette recommandation restent stables. Pour le SBF 120, 75 sociétés (contre 74 sociétés en 2018) ont indiqué avoir tenu une réunion hors la présence de dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dont 30 sociétés du CAC 40 (contre 31 en 2018).

Nous constatons que cette réunion est dans la plupart des cas prévue dans le règlement intérieur, mais il n'est pas fait état de sa mise en place effective. Enfin, comme le rappelait le Haut Comité dans son rapport 2015 (§ 2.4), « il peut aussi être utile, pour les sociétés de forme « duale », de mentionner que les membres du conseil de surveillance tiennent une partie de leurs réunions hors la présence du directoire. »

### 3.11. Règlement intérieur

Le conseil doit se doter d'un règlement intérieur (§ 1.9 du Code), notamment afin d'examiner et de décider des opérations stratégiques (§ 1.2).

#### Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
100 %	100 %	100 %	100 %

#### Mode de publication du règlement intérieur du conseil dans les rapports annuels

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Publié en intégralité	77,9 %	83,5 %	86,1 %	83,8 %
Synthèse publiée	22,1 %	16,5 %	13,9 %	16,2 %

Le Code laisse la possibilité de publier le règlement intérieur « *en tout ou en partie* » (§ 2.2), ce qui a été choisi par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120, à l'exception d'une seule. Parmi ces sociétés 86 sociétés du SBF 120 ont choisi de publier leur règlement intérieur en intégralité, soit 5 de plus que l'année passée. S'agissant du CAC 40, 31 des 37 sociétés du CAC 40 ont suivi la recommandation (contre 31 sur 36 l'an passé).

#### 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).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	98,1 %	98,1 %	94,4 %	97,3 %

Le nombre de sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil est stable pour le SBF 120 et a même augmenté pour le CAC 40. Ainsi, comme pour l'exercice précédent, 102 sociétés du SBF 120 appliquent cette recommandation, dont 36 sociétés pour le seul CAC 40 (contre 34 en 2018). La publication de cette information est particulièrement importante pour les sociétés pratiquant l'unicité des fonctions de président et de directeur général, car elle correspond à un élément de contre-pouvoir significatif.

## 4. Comités du conseil

*L'application des recommandations concernant les comités du conseil reste stable. La recommandation concernant la mise en place et le suivi du plan de succession reste un sujet important et de plus en plus appliqué par les sociétés. Enfin, pour la première année, a été évaluée la mise en place d'une procédure de sélection des futurs administrateurs. De nombreuses sociétés prévoient une procédure particulière dans les missions d'un de leur comité, mais doivent davantage l'explicitier.*

### 4.1. Comité d'audit

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* » (§ 16). Toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation qui est également une obligation légale.

#### Composition du comité

En 2019, les comités d'audit étaient composés en moyenne de 4,2 membres dans les sociétés du SBF 120, contre 4,5 pour celles du CAC 40. Ces moyennes étaient respectivement de 4,2 et de 4,7 membres en 2018. Plus précisément, le nombre de membres au sein des comités d'audit varie de 3 à 7.

En outre, 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* » (§ 16.1). Au cours de l'exercice 2019, comme pour l'exercice précédent 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 et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif* » (§ 16.1).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés ayant au moins deux tiers d'administrateurs indépendants dans leur comité	88,6 %	91,3 %	88,9 %	89,2 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	77 %	77,1 %	83,3 %	82,3 %

Entre les deux exercices, la proportion des sociétés appliquant la recommandation relative au pourcentage d'administrateurs indépendants a évolué à la hausse pour le SBF 120, puisque 9 sociétés du SBF 120 n'appliquent pas la recommandation, contre 12 en 2018. Quant aux sociétés du CAC 40, comme lors de l'exercice précédent, 4 sociétés ne suivent pas la recommandation. Plus de deux tiers des sociétés concernées par cette déviation apportent une explication.

L'extrait ci-dessous donne l'exemple d'une justification fournie par une société qui écarte la proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit, prévue par le code Afep-Medef.

**WENDEL**

« Le comité d'audit, des risques et de la conformité compte quatre membres indépendants sur sept, portant la proportion d'indépendants à 57 %. Le conseil de surveillance n'est pas en mesure de modifier dans l'immédiat la composition du comité d'audit, des risques et de la conformité mais il est d'ores et déjà prévu que toute évolution se fera dans le sens d'une augmentation de la proportion d'indépendants jusqu'à ce que le seuil de 2/3 soit atteint. En tout état de cause, le comité d'audit, des risques et de la conformité est présidé par un membre indépendant du conseil de surveillance, il travaille de façon strictement indépendante, tant vis-à-vis de l'actionnaire principal que de la Direction de Wendel, et recourt à des experts indépendants lorsqu'il l'estime nécessaire.»

**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 » (§ 11.1).

**Informations sur les séances du comité d'audit**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,3	5,5	5,6	6
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	99 %	100 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité au cours de l'exercice	94 %	95 %	93 %	95 %
Mention du taux de participation individuelle	99 %	99 %	100 %	100 %

Comme pour l'exercice 2018, toutes les sociétés ont précisé le nombre de séances de leur comité d'audit au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

On constate que les comités d'audit des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 2 et 13 fois ; quant aux seules sociétés du CAC 40, les comités d'audit se sont réunis entre 3 et 12 fois.

**Compétence des membres**

Le code Afep-Medef précise que « les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable » (§ 16.1).

Toutes les sociétés étudiées respectent cette recommandation et donnent une indication sur la compétence financière ou comptable de leurs membres.

## Méthodes de travail

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 comité<sup>7</sup> entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques » (§ 16.2). 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 » (§ 16.3).

Le code Afep-Medef précise également que le comité peut recourir « aux services de conseils externes » (§ 15.3).

### Informations sur les audits réalisés par le comité d'audit

Sociétés faisant état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
- d'une audition des commissaires aux comptes	100 %	100 %	100 %	100 %
- d'une audition de la direction financière, comptable et de la trésorerie	99 %	100 %	100 %	100 %
- d'une audition du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques	100 %	100 %	100 %	100 %
- de la possibilité de recourir aux services de conseils externes	96,2%	98,2%	100 %	100 %

En 2019, toutes les sociétés appliquent les recommandations du Code s'agissant des audits réalisés par le comité d'audit.

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, (...) et les engagements hors bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues » (§16.2).

### Information sur la présentation de la direction sur l'exposition aux risques (hors risques de nature sociale et environnementale) et les engagements hors-bilan

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction	100 %	100 %	100 %	100 %

Le Code recommande également que l'examen des comptes s'accompagne d'une présentation des risques « de nature sociale et environnementale » (§ 16.2).

<sup>7</sup> Un autre comité spécialisé du conseil d'administration peut réaliser cette mission

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale	51,4 %	87,5 %	55,6 %	91,9 %

Compte tenu de l'importance du sujet, le Haut Comité a souhaité évaluer pour la première fois l'an dernier la pratique des sociétés concernant cette recommandation. Pour cette deuxième année, on constate que les chiffres ont très largement augmenté, puisque pour l'exercice 2019, 91 sociétés du SBF 120 appliquent cette recommandation, dont 34 sociétés du CAC 40 (contre respectivement 54 et 20 en 2018). Par ailleurs, on note qu'en pratique certaines sociétés appliquent cette recommandation, mais ont omis de le préciser dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

### 4.2. Comité des rémunérations

Le code Afep-Medef recommande aux sociétés cotées de se doter d'un comité des rémunérations (§ 18).

#### Sociétés ayant mis en place un comité des rémunérations

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
99 %	100 %	100 %	100 %

Les 104 sociétés de l'échantillon se sont dotées d'un comité des rémunérations.

#### Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Nombre moyen de membres	4,3	4,3	4,8	4,5

Le nombre moyen de membres au sein du comité des rémunérations est resté stable et n'a que très légèrement évolué à la baisse pour les sociétés du CAC 40. Ainsi, on constate que le nombre de membres varie entre 2 et 8 pour les sociétés du CAC 40 et entre 3 et 7 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

Le code Afep-Medef souligne que le comité des rémunérations « *ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif* » (§ 18.1), 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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés ayant un administrateur salarié au comité des rémunérations	63,5%	59 %	64%	63 %

Enfin, le code Afep-Medef recommande « *qu'un administrateur salarié en soit membre* » (§ 18.1). Cette recommandation s'applique aux sociétés ayant au sein de leur conseil un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés. Pour l'exercice 2019, 49 sociétés du SBF 120 (contre 47 en 2018) et 22 sociétés du CAC 40 (comme en 2018) respectent cette recommandation. Ces proportions restent faibles et continuent donc d'être un sujet de préoccupation du Haut Comité.

## Proportion d'administrateurs indépendants

Selon le code Afep-Medef, le comité des rémunérations doit « *être composé majoritairement d'administrateurs indépendants* » (§18.1). Par ailleurs, le code recommande « *que le président du comité soit indépendant* » (§ 18.1).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	84,6 %	86,5 %	97,2 %	97,3 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	73,8 %	74,7 %	82,1 %	80,4 %
Sociétés dont le comité des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant	95,2 %	94,2 %	100 %	97,3 %

La proportion de sociétés qui respectent la recommandation relative à l'indépendance des membres du comité a augmenté. Ainsi, on constate que, pour l'exercice 2019, une société du CAC 40 ne suit pas la recommandation (comme pour l'exercice 2018) ; quant aux sociétés du SBF 120, 14 n'appliquent pas la recommandation, contre 17 en 2018. Néanmoins, on note que sur ces 14 sociétés, 12 ont une proportion d'administrateurs indépendants de 50 %, très légèrement inférieure à la majorité recommandée.

Enfin, seule une du CAC 40 ne se conforme pas à la recommandation consistant à nommer un président de comité indépendant, et 6 sociétés du SBF 120 (comme en 2018) ne suivent pas cette recommandation.

## Activité du 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* » (§ 15.2).

Par ailleurs, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « *toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs* » (§ 11.1).

### Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	4,5	4,9	4,5	5,3
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	95,8 %	96,3 %	96,6 %	96,3 %
Mention du taux de participation individuelle	95,2 %	99%	100 %	100 %

Toutes les sociétés étudiées ont publié un rapport d'activité du comité. Elles ont également toutes indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, le nombre de séances du comité.

#### 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 » (§15.3).

On constate que pour l'exercice 2019, le taux d'application de cette recommandation continue d'augmenter, puisque 99 sociétés du SBF 120 (contre 93 en 2018) offrent cette possibilité à leur comité, dont 36 sociétés du CAC 40 (contre 35 en 2018).

### 4.3. Comité des nominations

Le code Afep-Medef indique que « chaque conseil constitue-t-il en son sein un comité des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations » (§ 17).

#### Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations	99 %	100 %	100 %	100 %
- dont sociétés ayant un comité des nominations distinct du comité des rémunérations	38,1 %	32,7 %	55,6 %	48,6 %

Désormais, toutes les sociétés ont mis en place un comité des nominations.

Pour l'exercice 2019, 34 des 104 sociétés du SBF 120 (contre 40 en 2018) disposent d'un comité des nominations distinct du comité des rémunérations, tout comme 18 des 37 sociétés du CAC 40 (contre 20 en 2018).

## Composition du comité des nominations

Toutes les sociétés du SBF 120 et toutes les sociétés du CAC 40 qui ont un comité des nominations distinct indiquent le nombre de membres de ce comité. En 2019, les comités des nominations se composent en moyenne de 4,21 membres pour les 34 sociétés du SBF 120 concernées, et de 4,33 membres pour les 18 sociétés du CAC 40 concernées (contre respectivement 4,23 et 4,35 membres pour l'exercice 2018). Par ailleurs, le nombre de membres au sein des comités des nominations est resté stable, il varie de 3 à 6 pour les sociétés de l'échantillon.

### Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	77,5 %	70,6 %	80 %	77,8 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	70 %	68 %	76 %	74,17 %

Le code Afep-Medef recommande que le comité de sélection soit composé « *majoritairement d'administrateurs indépendants* » (§ 17.1). En 2019, le taux de conformité de cette recommandation a baissé, notamment en raison de l'évolution du nombre de sociétés ayant mis en place un comité des nominations distinct. Ainsi, parmi les sociétés ayant mis en place un comité des nominations distinct, 24 des 34 sociétés du SBF 120 (contre 31 des 40 en 2018) concernées s'y conforment et il en est de même pour 14 des 18 sociétés du CAC 40 (contre 16 des 20 en 2018).

Par ailleurs, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des nominations distinct publient la liste nominative des membres du comité dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise 2019.

### Informations sur l'activité des comités des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	4,23	4,35	4,35	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	96,4 %	97,1 %	95,6 %	95,9 %
Mention du taux de participation individuelle	99 %	99 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés étudiées ont publié un rapport d'activité du comité. Elles ont également toutes indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, le nombre de séances du comité. On note aussi que toutes les sociétés précisent le nombre de séances tenues et le taux de participation aux séances du comité des nominations.

## Participation du dirigeant mandataire social exécutif

Le code Afep-Medef indique que « *le dirigeant mandataire social exécutif<sup>8</sup> est associé aux travaux du comité de sélection ou des nominations* » (§ 17.3).

94,2 % des sociétés du SBF 120 et 97,3% des sociétés du CAC 40 indiquent que le dirigeant mandataire social exécutif a été associé aux travaux du comité des nominations au cours de l'exercice 2019. Ces chiffres sont en légère hausse par rapport à l'an passé, puisque 97 sociétés du SBF 120 (contre 96 en 2018) dont 36 sociétés du CAC 40 (contre 34 en 2018) suivent cette recommandation.

## Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Code préconise 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* » (§ 17.2.2).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession	86,7 %	92,2 %	88,9 %	97,3 %

Dans ses précédents rapports d'activité, le Haut Comité avait porté une attention particulière sur les plans de succession, en rappelant notamment l'importance qu'ils revêtent (voir, rapport 2016, p. 11, § 2.2 du rapport 2017 et §4.4 du rapport 2018). Depuis, les sociétés n'ont eu de cesse de prendre la mesure de cette recommandation, puisque 95 sociétés du SBF 120 (contre 56 en 2015) et 36 des sociétés du CAC 40 (contre 27 en 2015) déclarent avoir adopté cette recommandation.

Toutefois, certaines sociétés se contentent de préciser que l'un des comités du conseil est chargé de la mise en place et du suivi du plan de succession, sans pour autant faire état de la mise en œuvre effective de cette mission dans le rapport d'activité du comité ou plus largement au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. À ce sujet, le Haut Comité rappelait en 2018 que « *les défaillances de préparation de succession ont des effets négatifs très importants sur les sociétés tant en matière de stratégie, de compétitivité, que de performance sociale et constituent une situation extrêmement préjudiciable pour la société, ses actionnaires, ses salariés et ses parties prenantes* » (§ 4.4 du rapport 2018 du Haut Comité). Cette nette progression démontre que les messages du Haut Comité sur le sujet ont été entendus.

---

<sup>8</sup> 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.

**Les extraits ci-dessous reprennent les justifications données par des sociétés qui ont mis en place un plan de succession pour leur dirigeant-mandataire social exécutif.**

#### **SANOFI**

« Parmi les missions du comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE figure celle de veiller à la préparation de l'avenir quant à la composition des instances dirigeantes de la société, notamment par le biais de l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Le comité s'est adjoint les services d'un cabinet de consultants spécialisé pour l'évaluation et la mise en œuvre de ce plan.

Ce plan, qui fait l'objet d'une revue lors des réunions du comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, envisage plusieurs hypothèses :

- la succession imprévue (empêchement, démission, décès) ;
- la succession précipitée (mauvaise performance, faute de gestion, défaillance) ; et
- la succession anticipée (retraite, échéance du mandat).

Le comité s'efforce donc à travers ses travaux et discussions de concevoir un plan s'adaptant aux situations de court, moyen et long terme tout en faisant de la diversité, dans toutes ses composantes, un élément clé.

Pour mener à bien sa mission, le comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE :

- tient informé le conseil de l'avancée de ses travaux, notamment à l'occasion *des executive sessions* ;
- se coordonne avec le comité des rémunérations. A ce titre, la présence d'administrateurs croisés (i.e. présents au sein des deux comités) constitue un véritable atout ;
- travaille en étroite collaboration avec la Direction Générale pour (i) garantir la cohérence du plan avec les pratiques de la société et du marché, (ii) veiller à l'accompagnement et à la formation des profils internes à haut potentiels et (iii) vérifier le bon suivi des postes clés susceptibles de devenir vacants ;
- rencontre ponctuellement les principaux membres des équipes dirigeantes ; et
- associe le Président du conseil et le Directeur Général pour leur fonctions respectives, dans la mesure où ils jouent chacun un rôle clé dans la préparation de leur propre succession, sans pour autant en piloter le déroulement.

Dans l'exécution de leur mission, les membres du comité sont particulièrement vigilants au respect de la confidentialité.

Conscient que la dissociation des fonctions entre Président et Directeur Général permet d'assurer une continuité de pouvoir, le comité examine néanmoins, outre la situation des équipes dirigeantes, celle du Président du conseil.

En 2019, la succession du conseil a été examinée en détail du fait de l'arrivée à échéance du mandat de Monsieur W, mandat qui a fait l'objet d'un renouvellement lors de l'assemblée générale du 30 avril 2019.

S'agissant de la succession du Directeur Général, le comité avait, à l'approche de l'arrivée de l'âge limite de Monsieur B, fixée à 65 ans par les statuts, identifié différentes options tant externes qu'internes. Des candidats avaient été sélectionnés et présentés aux membres du conseil d'administration au cours de l'*executive session* du 25 avril 2019. La décision de Monsieur B de faire valoir ses droits à la retraite a conduit le comité à accélérer, avec l'assistance de consultants extérieurs, le processus de revue des profils identifiés pour lui succéder et la décision de nommer Monsieur H a été prise par le conseil d'administration du 6 juin 2019. »

## BUREAU VERITAS

« Par ailleurs, le comité des nominations et des rémunérations a travaillé régulièrement sur les problématiques de plan de succession au sein du groupe et notamment au niveau du comité exécutif y compris le Directeur général ainsi que sur l'évolution de la composition du conseil d'administration et des comités afin de poursuivre son objectif de renforcer la diversité et la complémentarité des compétences requises, d'internationaliser sa composition et d'accroître la représentation des femmes. (...)

Les attributions du comité des nominations et des rémunérations comprennent la revue et l'anticipation régulières des plans de succession pour les postes de Direction de la société, particulièrement en ce qui concerne le Directeur général et les membres actuels et potentiels du comité exécutif.

Le comité des nominations et des rémunérations procède une fois par an à un examen approfondi de la planification de la succession, mais celle-ci est également revue en cours d'année pour garantir la prise en compte de toutes les échéances :

- court terme : succession d'urgence (ex : démission, incapacité ou décès) ;
- moyen terme : succession accélérée (ex : risque éventuel de départ, émergence de nouveaux profils) ;
- long terme : succession planifiée (ex : départ en retraite, fin de mandat, etc.).

Le Directeur général est impliqué dans les discussions du comité des nominations et des rémunérations dans la mesure où il joue un rôle déterminant dans la planification de sa propre succession. Il n'en dirige toutefois pas le processus. Sa responsabilité est de veiller à ce que les postes de direction actuels et futurs soient associés à des plans de succession robustes pour chaque échéance.

Depuis plusieurs années, le comité des nominations et des rémunérations analyse les évaluations des personnes clés effectuées par la Direction avec le concours d'un cabinet externe afin de s'assurer de la validité des plans de succession et d'accélérer le développement des successeurs potentiels. Si l'entreprise promeut l'évolution et le développement internes, elle n'exclut pas pour autant le recrutement externe pour les principaux postes de Direction en l'absence de successeur mobilisable dans un délai court. L'entreprise fait alors appel à des consultants externes afin de constituer un vivier de candidats potentiels. »

## Sélection des futurs administrateurs

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* » (§ 17.2.1)

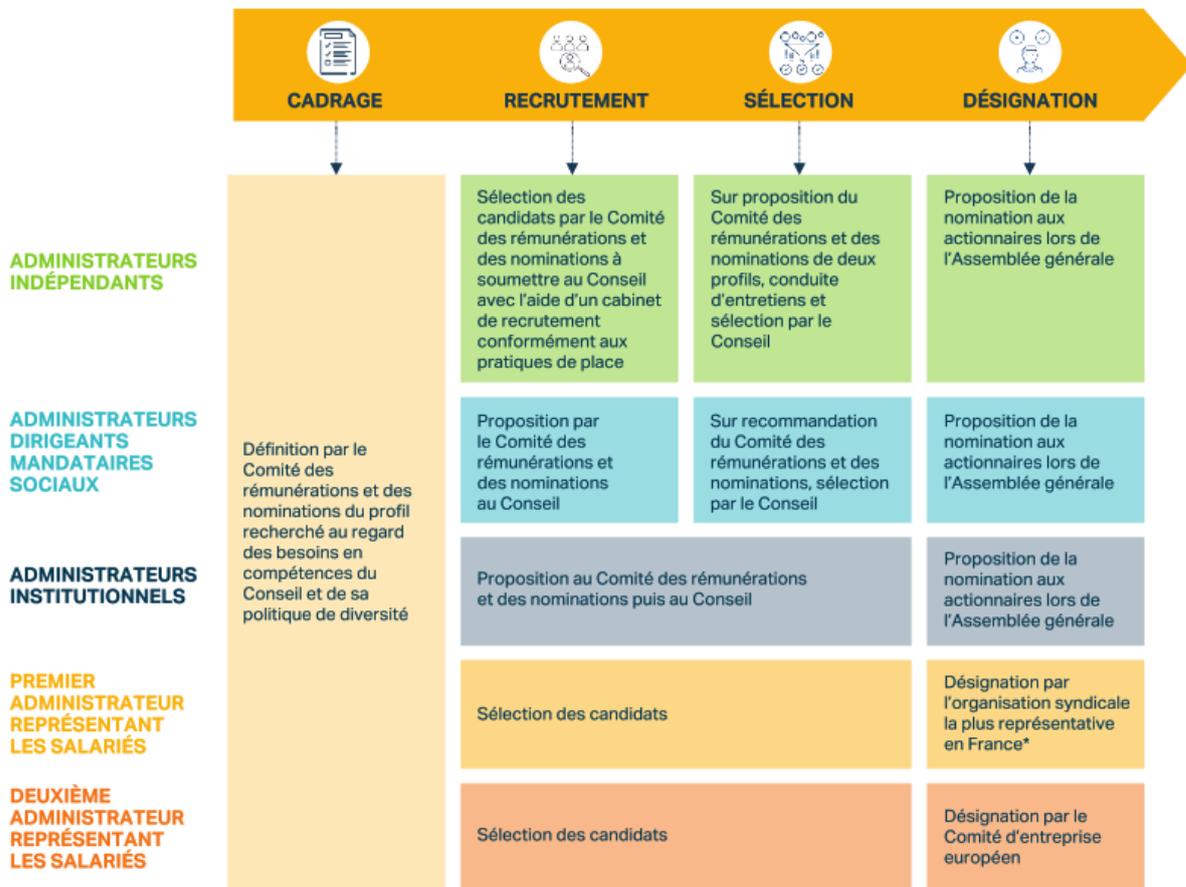
Pour la première année, le Haut Comité a souhaité évaluer l'application de cette recommandation. On constate que seulement un tiers des sociétés de l'échantillon ont mis en place une procédure visant particulièrement la sélection des administrateurs indépendants. Néanmoins, 65 sociétés ont mis en place une procédure de sélection pour leurs administrateurs sans viser particulièrement les administrateurs indépendants. Enfin, nous notons qu'une grande partie des sociétés concernées a prévu une procédure de sélection dans les missions du comité, mais celle-ci n'est pas explicitée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ou le règlement intérieur.

Les extraits ci-dessous reprennent les explications données par des sociétés qui ont mis en place une procédure particulière pour la sélection des futurs administrateurs.

## KORIAN

### Processus de nomination d'un nouvel administrateur

Parmi les membres du Conseil d'administration de Korian, il existe quatre catégories d'administrateurs : indépendants, dirigeants mandataires sociaux, institutionnels et représentant les salariés. Pour chacun, il existe un processus de nomination spécifique.



\* La représentativité est appréciée selon les suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L.2122-1 et L.2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

## SAINT GOBAIN

« Le comité a initié, avec un cabinet spécialisé, un processus de recherche d'un nouvel administrateur indépendant ayant un profil de dirigeant de groupe industriel à dimension internationale ou disposant d'une telle expérience, ou de profils disposant d'une expérience dans le domaine du digital, plus jeune que la moyenne du conseil. À l'issue d'un processus de sélection et d'entretiens menés tant par le cabinet spécialisé que par la Présidente du comité et l'administrateur référent, le comité a recommandé au conseil, après en avoir débattu, de soumettre la candidature de M. X à l'Assemblée générale du 4 juin 2020. »

## 5. Diversité

*Le code Afep-Medef a évolué en janvier dernier pour encourager la mixité au sein des instances dirigeantes avec la mise en place d'objectifs chiffrés et de plans d'action. Nous constatons d'ores et déjà, la mise en place de bonnes pratiques. Enfin, la proportion de femmes au sein des instances dirigeantes n'a eu de cesse de progresser.*

### 5.1. Proportion de femmes au sein des conseils

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 de la saison 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, puisque la loi précitée a pris le relais. En effet, elle a fixé à 2017 l'échéance pour que les sociétés se conforment à l'obligation de respecter la proportion des membres du conseil de surveillance de chaque sexe qui ne peut être inférieure à 40 %<sup>9</sup>.

Pour autant, le Haut Comité porte une attention particulière au sujet et a souhaité continuer de relever les données statistiques, au regard de l'importance des thématiques de diversité dans la composition du conseil et des progrès constatés depuis quelques années.

#### Sociétés respectant le plancher de 40 % de femmes préconisé pour la composition des conseils d'administration ou de surveillance

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2018	Assemblée 2019	Assemblée 2020	Assemblée 2018	Assemblée 2019	Assemblée 2020
100 %	100 %	99 %	100 %	100 %	100 %

#### Proportion de femmes au sein des conseils après les assemblées (hors administrateurs élus par les salariés)

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2018	Assemblée 2019	Assemblée 2020	Assemblée 2018	Assemblée 2019	Assemblée 2020
44,9 %	45,9 %	46,4 %	46 %	46,7 %	46,5 %

Le respect du plancher de 40 % n'est plus une problématique, puisque la quasi-totalité des sociétés respectent l'obligation légale. Seule une société, dont le renouvellement d'un administrateur a été rejeté, n'atteint pas le taux de 40 %.

S'agissant de la proportion de femmes administrateurs au sein des conseils, on constate une progression notable entre la mise en place de la recommandation et le dernier exercice. En 2012, la proportion de femmes administrateurs dans les conseils du SBF 120 était de 21,9 % et de 25,2 % pour le CAC 40. Désormais ces pourcentages ont été multipliés par 2,1 pour les sociétés du SBF 120 et 1.8 pour les sociétés du CAC 40. On note d'ailleurs que pour l'exercice 2019, 38 sociétés du SBF 120 (contre 35 en 2018) ont atteint ou dépassent les 50 % de femmes administrateurs.

---

<sup>9</sup> À 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.

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

Le Code 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 publiques dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. » (§ 6.2)

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés mentionnant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités	94,3 %	98,1 %	97,2 %	100 %

La mise en œuvre de cette recommandation est évaluée pour la troisième fois cette année. Le Haut Comité y avait consacré une attention particulière lors de son dernier rapport (v. rapport 2019 §3.6, p19-20). On constate qu'entre les exercices 2018 et 2019, il y a une évolution très positive : 103 des 104 sociétés du SBF 120 (contre 99 en 2018) appliquent cette recommandation, dont la totalité des sociétés du CAC 40 (contre 35 en 2018).

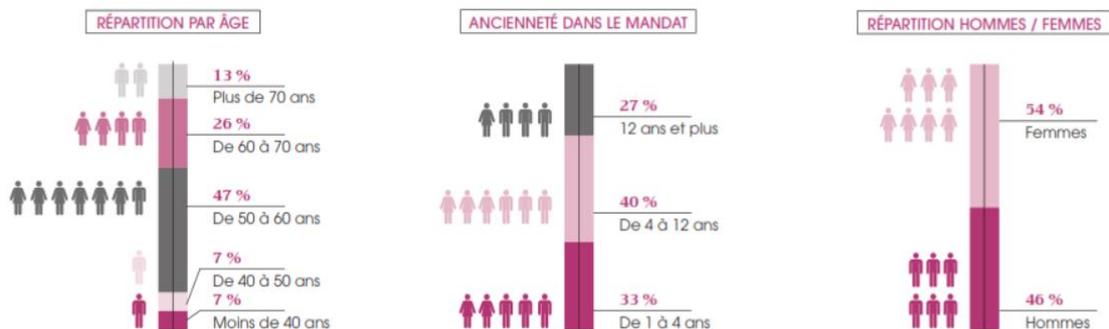
L'extrait ci-dessous reprend les explications données par une société concernant les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et des comités.

## L'OREAL

### TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Critères	Politique et objectifs visés	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2019
<b>Âge et ancienneté des administrateurs</b>	Recherche d'un équilibre générationnel, au-delà du respect des règles du Règlement Intérieur : <ul style="list-style-type: none"> <li>pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans,</li> <li>en principe, il est admis que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 73<sup>e</sup> anniversaire.</li> </ul> Outre l'âge des administrateurs, recherche d'une répartition équilibrée en termes d'ancienneté dans le Conseil.	Les administrateurs ont entre 33 et 73 ans avec une moyenne de 58 ans. Le Conseil estime que sa composition est équilibrée, avec des administrateurs ayant une connaissance historique de L'Oréal et des administrateurs entrés plus récemment dans le Conseil.
<b>Parité Représentation des femmes et des hommes</b>	Respect de la loi Copé-Zimmermann, qui prévoit un minimum de 40 % d'administrateurs d'un même genre dans les Conseils. Souhait de maintenir l'équilibre femmes-hommes autour des 50 % au sein du Conseil. Équilibre femmes-hommes au sein des Comités.	Le Conseil estime que le pourcentage de 54 % d'administratrices correspond à une représentation équilibrée des hommes et des femmes. 3 Comités sur 4 sont présidés par une femme (Comité d'Audit, Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations).
<b>Nationalités Profils internationaux</b>	Recrutement de profils internationaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>recherche d'administrateurs de nationalité étrangère ou de culture internationale,</li> <li>et/ou ayant une expérience à l'international des marchés stratégiques pour L'Oréal.</li> </ul>	Le Conseil compte 7 nationalités différentes (Belgique, Espagne, États-Unis, France, Grèce, Portugal, Suisse). La majorité des administrateurs a une carrière et des responsabilités internationales. 6 administrateurs sont basés à l'étranger.
<b>Qualifications et expériences professionnelles</b>	Recherche de complémentarité dans les expériences des administrateurs. Définition d'un socle de compétences et d'expertises partagées par tous les administrateurs (« tronc commun »). Compétences en lien avec la stratégie et les objectifs de développement de L'Oréal.	Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a identifié un ensemble de compétences et d'expertises, validé par le Conseil. (cf. ci-après)

### SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 :



### QUALIFICATIONS ET EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES DES ADMINISTRATEURS :

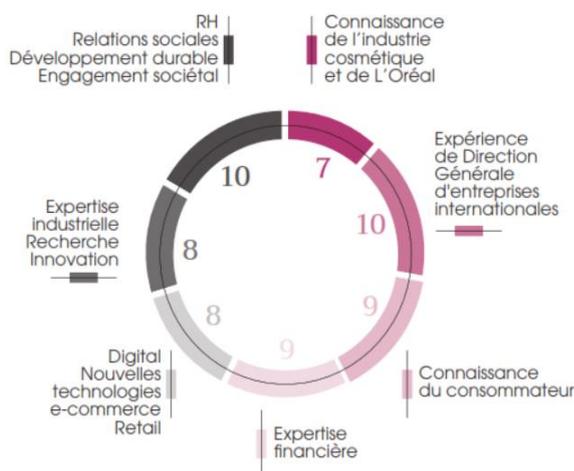
#### Socle de compétences et expertises partagées

Tous les administrateurs de L'Oréal apportent au Conseil d'Administration :

- Qualité de jugement
- Éthique
- Souci de l'intérêt de l'entreprise
- Vision stratégique
- Sens de l'innovation et dimension entrepreneuriale
- Ouverture internationale
- Expérience du fonctionnement des instances de Gouvernance

### Compétences en lien avec la stratégie et les objectifs de développement de L'Oréal

Les administrateurs de L'Oréal sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles et de leurs engagements. Leurs compétences et expertises personnelles recouvrent les domaines suivants en lien avec la stratégie de L'Oréal :



Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent collégialement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie de L'Oréal.

### 5.3. La proportion de femmes au sein des comités exécutifs

Depuis la révision du Code 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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Proportion de femmes au sein de l'instance dirigeante	19 %	21,6 %	20 %	22 %

Cette recommandation est évaluée pour la troisième année. La proportion de femmes continue de progresser favorablement, puisque pour un nombre moyen de 11,75 personnes (contre 10,80 en 2018) au sein du Comex/Codir des sociétés du SBF 120, on compte 2,63 femmes (contre 2,14 en 2018). Concernant le CAC 40, on compte 13,41 personnes (contre 11,25 en 2018) et 2,97 femmes (contre 2,28 en 2018). 8 sociétés n'ont pas nommé de femme au sein de l'instance concernée (contre 17 en 2018 et 23 en 2017).

Force est de constater que le taux de féminisation reste très faible, même si les chiffres sont en constante évolution.

Afin, d'accélérer la féminisation des instances dirigeantes, le code Afep-Medef a été modifié en janvier 2020. La mixité dans les instances dirigeantes a été placée au cœur des préoccupations du conseil d'administration et un chapitre est désormais dédié à la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes. Environ 17% de sociétés du SBF 120 avaient déjà mis en place des objectifs, un plan d'action et un horizon de temps.

**L'extrait ci-après reprend les explications d'une société concernant la politique de mixité des instances dirigeantes.**

## **CAPGEMINI**

### « Politique de diversité des instances dirigeantes »

La diversité est l'un des trois piliers de la stratégie du groupe en matière de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE). Dans un marché globalisé en constante mutation et confronté à une pénurie de talents, Capgemini croit en la diversité comme moteur de l'innovation et de la créativité. La diversité des profils et l'existence de pratiques inclusives dans notre environnement de travail sont essentielles à l'attractivité du groupe et à sa réussite sur le long terme.

Dans le cadre de sa stratégie RSE et afin d'accompagner ces changements, le groupe a décidé concernant la politique de diversité de ses instances dirigeantes :

— de se fixer l'objectif d'augmenter progressivement à la fois la représentation féminine et l'internationalisation du comité exécutif du groupe. En termes de représentation féminine, cela s'est traduit par une augmentation régulière depuis 2016 de la part des femmes au sein de cette instance dirigeante, passée successivement de 7,5 % en 2016 à 17,4 % en 2017, 24 % en 2018 pour s'établir à 26,9 % fin 2019. L'objectif à terme (2025) est d'atteindre au sein du comité exécutif le même pourcentage que celui relatif à la part totale des femmes dans les effectifs du groupe ;

— d'augmenter la représentation des femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein des leaders exécutifs du groupe et plus largement au sein de la communauté des Vice-Présidents, en fixant également des objectifs annuels en la matière aux principaux dirigeants du groupe. En 2018, 14 % des postes de leaders exécutifs du groupe étaient occupés par des femmes. L'objectif fixé pour 2019 était d'augmenter cette proportion à 16 %. Le pourcentage atteint fin 2019 étant de 16,8 %, le nouvel objectif est d'atteindre le seuil de 20 % à fin 2020 puis d'accroître ce pourcentage annuellement à un rythme supérieur ou égal à celui de la féminisation de la population des Vice-Présidents.

Ces objectifs seront associés à un renforcement des politiques internes du groupe afin d'assurer la mise en place de processus réguliers et équitables à l'appui de cette orientation stratégique, permettant une représentation globale diversifiée et non discriminatoire aux différents niveaux de l'organisation, l'accent étant mis spécifiquement sur la parité hommes - femmes avec pour objectif à terme d'aligner progressivement le taux de féminisation des cadres dirigeants du groupe sur le taux de féminisation global au sein de la population des Vice-Présidents. (...)

Le conseil d'administration de Capgemini SE assure un suivi à divers titres de la mise en œuvre par la Direction générale de cette politique de non - discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes du groupe.

La stratégie RSE du groupe, qui fait depuis octobre 2018 l'objet d'une mission de suivi particulier par le comité Stratégie et Investissement renommé comité Stratégie et RSE, et dont la diversité est un pilier important, est revue annuellement par le conseil d'administration. Par ailleurs, une nouvelle mission a été confiée au comité des Rémunérations en 2019 afin de s'assurer de la mise en œuvre de cette politique de diversité des instances dirigeantes.

Les différents indicateurs chiffrés sur la diversité font l'objet de vérifications externes dans le cadre de la déclaration de performance extra -financière.

Enfin, le conseil d'administration a fixé aux dirigeants mandataires sociaux, dans le cadre de leur rémunération variable annuelle, des objectifs permettant d'accroître la représentation des femmes au sein du groupe et a intégré depuis 2018 un critère relatif à l'évolution du nombre de femmes intégrant la population des Vice-Présidents dans les conditions de performance applicables aux actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux collaborateurs du groupe. ».

## 6. Nombre de mandats

*Le nombre moyen de mandat par dirigeant est en hausse. Cependant, toutes les sociétés respectent la recommandation limitant à deux les mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au 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 au groupe, y compris étrangères*<sup>10</sup>. » (§ 19.2).

### Informations sur le nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par le DG / PDG / président du directoire / gérant

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés respectant la recommandation limitant à deux les mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 indiquent dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le nombre de mandats extérieurs au groupe du ou des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Ainsi, le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,71 mandat pour les sociétés du SBF 120 et de 0,81 mandat pour les sociétés du CAC 40. Ces chiffres étaient respectivement de 0,63 et de 0,72 mandat en 2018.

À noter, la différence de périmètre entre le Code qui prend en compte les sociétés cotées françaises ou étrangères et la loi du 6 août 2015 (dite « loi Macron ») qui ne fait référence qu'aux sociétés anonymes de droit français.

### Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par le DG / PDG / président du directoire / gérant des sociétés du SBF 120

Exercice 2018					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du SBF 120	47,2 %	33,3 %	19,4 %	0 %	0 %

Exercice 2019					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du SBF 120	45,2 %	39,4 %	14,14 %	1 %	0 %

<sup>10</sup> 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 exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe  
par le DG / PDG / président du directoire / gérant des sociétés du CAC 40**

Exercice 2018					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du CAC 40	51,4 %	35,2 %	12,4 %	1 %	0 %

Exercice 2019					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du CAC 40	35,1 %	48,6 %	16,2 %	0 %	0 %

Dans 47 des sociétés du SBF 120, le ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'exercent pas de mandat à l'extérieur du groupe dans des sociétés cotées, ces chiffres sont en baisse par rapport à l'exercice précédent, puisque cela concernait 54 sociétés. S'agissant du CAC 40, cela concerne 13 des sociétés, contre 17 en 2018.

On note, que pour l'exercice 2019, un dirigeant mandataire social dispose de 3 mandats. Néanmoins, cette société bénéficie de la dérogation prévue par le Code qui précise que la limite de 2 mandats « 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'acquérir et de gérer de telles participations ».

## **7. Contrat de travail et mandat social**

***Un nombre plus important de dirigeants renonce à leurs contrats de travail. En cas de maintien, les raisons sont explicitées.***

Le code Afep-Medef indique qu'« 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 » (§ 22).

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) »<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> 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.

**Informations sur le sort des contrats de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux<sup>12</sup>  
du SBF 120**

	PDG	DG	Pt du directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	44	42	14	4	104
Absence de contrat de travail	41	31	12	4	88 <sup>13</sup>
Existence d'un contrat de travail	3	9	2	0	14
dont expliqués	3	9	2	0	14

Au cours de l'exercice 2019, 84,6 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 83,8 % en 2018 et 82,7 % en 2017. Par conséquent, 15,4 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 sont liés à leur société par un contrat de travail ; des explications sont toujours fournies dans ces situations.

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

	PDG	DG	Pt du directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	20	11	4	2	37
Absence de contrat de travail	19	8	4	2	33
Existence d'un contrat de travail	1	3	0	0	4
dont expliqués	1	3	0	0	4

Lors de l'exercice 2019, 89,2 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 86,5 % en 2018 et 82,4 % en 2017. Par conséquent, 10,8 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 sont liés à leur société par un contrat de travail. Des explications sont toujours fournies dans ces situations.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> ALD et CNP Assurances, respectivement filiales de la Société Générale et de la Banque Postale, ne sont donc pas concernées par la recommandation relative à la suppression du contrat de travail.

## 8. L'obligation de conservation d'actions

*La quasi-totalité des sociétés respectent la recommandation du code sur les obligations de conservations d'actions.*

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 sur le gouvernement d'entreprise de la société » (§ 23).*

L'obligation de conservation doit donc 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 2019. Toutes les sociétés du panel ont donc été prises en compte (y compris celles n'ayant procédé à aucune attribution).

Obligation de conservation des actions au nominatif			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
93 %	94,1 %	94,4 %	97,3 %

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents d'enregistrement universel 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.**

**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 ».

« Le Conseil a ainsi décidé qu'après la période de conservation mentionnée ci-dessus et jusqu'au terme de ses fonctions, le Directeur Général aura l'obligation de conserver 40 % des actions de performance définitivement livrées dans le cadre de telles attributions, et cela jusqu'à ce que ces actions ainsi conservées représentent un montant équivalent à une année de sa dernière rémunération fixe annuelle »

**BUREAU VERITAS**

« En application des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce et des recommandations du code Afep-Medef, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, pour les actions de performance et les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées le 21 juin 2019, que le Directeur général était tenu de conserver au nominatif au moins 5 % des actions issues des levées d'options et au moins 20 % des actions de performance acquises jusqu'à l'expiration de son mandat social au sein du groupe. »

**Les extraits ci-dessous sont issus des documents d'enregistrement universel de sociétés invoquant l'absence de plan d'options d'actions et/ou d'actions de performance pour écarter la recommandation du code.**

**AMUNDI**

« Les statuts de la société fixent à 200 actions la détention minimale d'actions de la société par un administrateur. La décision d'acquérir des actions supplémentaires relève des administrateurs à titre individuel. À ce titre, le Président du conseil d'administration et le Directeur Général qui est également administrateur remplissent ces exigences statutaires. Dans la mesure où l'exigence de détention minimale d'actions est d'origine statutaire, il n'y a pas de réexamen du nombre minimum d'actions à détenir à chaque renouvellement de mandat. Aucune disposition supplémentaire particulière n'a été prévue pour les dirigeants mandataires sociaux. Une telle disposition est en effet inutile dans la mesure où aucune option de souscription ou d'achat d'actions ou action de performance n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux et, pour le dirigeant mandataire social exécutif, une part significative de sa rémunération dépend et/ou est indexée à la performance d'Amundi ».

**EDF**

« Le conseil d'administration n'a pas fixé de règle de détention par le Président-Directeur Général d'un nombre minimum d'actions de la société. »

« Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur. Sa rémunération est plafonnée en application du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012. Enfin, la société n'a pas mis en place de plan d'options d'actions et/ou d'actions de performance au bénéfice du Président-Directeur Général. En conséquence, il a été décidé de ne pas mettre en œuvre cette recommandation. En outre, le dirigeant mandataire social exécutif doit agir dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions de la société qu'il détient à titre personnel. »

Pour les sociétés ayant mis en place une obligation de conservation d'actions, une étude du choix des différentes références retenues pour déterminer la quantité d'actions à conserver a été réalisée (rémunération annuelle ; nombre d'actions déterminé ; pourcentage de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux et des frais relatifs à la transaction ; combinaison de ces références).

Choix de la référence pour déterminer la quantité d'actions à conserver							
SBF 120				CAC 40			
Rémunération annuelle	Nombre déterminé d'actions	% de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux pour AGA ou actions issues de levées de SO	Combinaison de ces références	Rémunération annuelle	Nombre déterminé d'actions	% de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux pour AGA ou actions issues de levées de SO	Combinaison de ces références
7,4 %	13,7 %	46,3 %	32,6 %	11,1 %	8,3 %	38,9 %	41,7 %

## 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. » (§ 25.1.2).

## 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 quasi-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 § 25.1.2. En cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées. » (§ 25.3.1).

Rémunération fixe			
Indication de la règle d'évolution (ou, à défaut, indication de la date de la dernière révision)			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
97,1 %	97,1 %	94,6 %	97,3 %

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

##### **ARKEMA**

« La rémunération fixe annuelle est revue, conformément au code Afep-Medef, à chaque renouvellement de mandat, soit tous les quatre ans. Elle est déterminée en tenant compte de l'étendue des responsabilités du Président-directeur général et de l'évolution de la taille et du profil du groupe. Elle fait par ailleurs l'objet d'une comparaison avec le niveau de rémunération des dirigeants de sociétés industrielles comparable.

À l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur, le conseil d'administration réuni le [...] 2020 a décidé que la rémunération fixe annuelle brute de M. X sera augmentée, à compter de son renouvellement, et pour la durée de son nouveau mandat, à 1 000 000 (un million) d'euros par an, correspondant à une augmentation moyenne de 2,67 % par an sur quatre ans. Cette augmentation tient compte :

- de l'évolution des mesures salariales annuelles cumulées (augmentations générales et individuelles) entre 2015 et 2019, dans la société Y, qui représente 77 % des effectifs du groupe en France et qui correspond à une progression de 11 % sur la période ;
- de l'évolution du profil du groupe et de son niveau de rentabilité au cours du mandat actuel [...] ;  
et
- d'une comparaison avec le niveau de rémunération fixe et variable des dirigeants de sociétés comprises dans les deux panels suivants :
  - 18 sociétés industrielles françaises du CAC 40 et du Next 20 : [...], et
  - 8 sociétés du marché sectoriel international : [...] »

## COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

« La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué reflète leur expérience et leurs responsabilités en tant que Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué et se compare à celle de postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du [...] 2018, la rémunération fixe de M. X est fixée à 1 200 000 euros pour toute la durée de son mandat. Le conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations avaient constaté, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. X et avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau de rémunération se situait à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation. »

### Partie variable annuelle de la rémunération

*Les sociétés intègrent à une très large majorité des critères RSE dans la partie variable de la rémunération et donnent des informations détaillées a posteriori sur le niveau d'atteinte de chaque critère.*

Pour l'exercice 2019, 90,4 % des sociétés du SBF 120, dont 94,6 % des sociétés du CAC 40, prévoyaient le versement d'une partie variable à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. Lors de l'exercice précédent, cette proportion était de 94,3 % pour les sociétés du SBF 120 et de 97,3 % pour le CAC 40.

### Critères de performance

Le Code précise « *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. » (§ 25.3.2).*

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 un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.* » (§ 25.1.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Indication des critères de détermination de la partie variable (quantifiables et/ou qualitatifs), dont RSE	79,8 %	90,6 %	86,5 %	88,6 %
Examen de l'application des critères par le conseil lors du versement	90,5 %	97,9 %	97,3 %	97,1 %

87 des sociétés du SBF 120 (contre 79,8 % lors de l'exercice précédent) et 31 des sociétés du CAC 40 prévoyant une partie variable ont fait mention de critères de détermination qui respectent les recommandations du code, notamment l'existence d'un ou plusieurs critères RSE. Au sein du SBF 120, huit sociétés n'ont pas renseigné de critère RSE, dont trois au sein du CAC 40. Une société n'a pas mentionné le détail des critères qualitatifs pour des raisons de confidentialité.

A noter qu'au cours de l'exercice 2019, 7 sociétés du SBF 120 dont 2 sociétés du CAC 40 n'ont pas versé de rémunération variable au titre de l'exercice 2019 pour les raisons suivantes :

- La Gérance a souhaité y renoncer en raison du contexte de pandémie COVID-19
- Le Directoire a souhaité y renoncer au vu des résultats financiers globaux du groupe
- Une société a fait le choix, dans sa politique de rémunération, de ne pas attribuer de rémunération variable annuelle à son dirigeant mandataires sociaux
- Deux sociétés n'ont pas précisé les raisons de l'absence d'allocation d'une rémunération variable annuelle
- 2 Présidents-Directeurs Généraux ont choisi de renoncer à cette rémunération au titre de l'exercice 2019. Pour la première société, cette renonciation est liée au départ du Président-Directeur général de la société. Pour la seconde société, le Président-Directeur général a renoncé à cette rémunération par solidarité avec les actionnaires impactés par la fraude survenue dans un pays étranger ;

En ce qui concerne l'information sur l'application des critères, c'est-à-dire le compte rendu de l'examen fait par le conseil des résultats effectifs au regard des critères de performance préétablis :

- Parmi les 35 sociétés du CAC 40 ayant attribué une rémunération variable annuelle :
  - 30 sociétés donnent le niveau d'atteinte de chacun des critères quantifiables et le niveau d'atteinte global ou ventilé des critères qualitatifs ;
  - 2 sociétés indiquent le niveau d'atteinte global, en distinguant le cas échéant entre critères quantifiables et critères qualitatifs ;
  - 1 société fournit une information incomplète sur l'examen des critères ;
  - 1 société invoque la confidentialité ;
  - 1 SCA a déterminé cette rémunération en accord avec ses statuts.

- Parmi les 62 autres sociétés du SBF 120 ayant attribué une rémunération variable annuelle :
  - 53 sociétés donnent le niveau d'atteinte de chacun des critères quantifiables et le niveau d'atteinte global ou ventilé des critères qualitatifs ;
  - 6 sociétés indiquent le niveau d'atteinte global, en distinguant le cas échéant entre critères quantifiables et critères qualitatifs ;
  - 1 société a déterminé cette rémunération en accord avec ses statuts ;
  - 1 société invoque la confidentialité ;
  - 1 sociétés fournissent une information incomplète sur l'examen des critères.

## Exemples empruntés à des sociétés ayant indiqué le détail des critères et le niveau de réalisation requis.

### L'AIR LIQUIDE

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2019

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2019 :				Taux de réalisation <sup>(d)</sup>		
	Cible <sup>(a)</sup>		Maximum		En % de la rémunération cible pour chaque critère		
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100	
<b>Critères financiers (quantifiables) dont :</b>	<b>105</b>	<b>70</b>	<b>122</b>	<b>73</b>	-	<b>112</b>	<b>72</b>
Progression du bénéfice net par action récurrent (BNPA récurrent) <sup>(b)</sup>	75	50	87	52	116	87	56
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé <sup>(c)</sup>	30	20	35	21	84	25	16
<b>Critères personnels (qualitatifs) dont :</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>27</b>	-	<b>44</b>	<b>28</b>
<b>RSE :</b>							
■ Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers)							
■ Poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable (mise en œuvre des Objectifs climat du Groupe – Fondation Air Liquide – Diversité)	15	10	15	9	95	14	9
<b>Organisation/Ressources Humaines</b> (développement des talents, plans de succession)	15	10	15	9	95	14	9
<b>Performance individuelle :</b> appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	15	10	15	9	100	15	10
<b>TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>167</b>	<b>100</b>	-	<b>156</b>	<b>100</b>

(a) La cible désigne la réalisation à 100 % du critère de performance.

(b) Hors change et éléments exceptionnels significatifs. Hors effet de l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie.

(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 10 février 2020.

Au total, le montant de la part variable est supérieur à la cible et s'élève à 2 064 913 euros, en **hausse de + 2,9 %** par rapport à la part variable au titre de 2018.

## LEGRAND

Il est rappelé que ce montant a déjà été approuvé par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019 (cinquième résolution).

			Min	Cible	Max	Réel	
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique	En % de la rémunération	0 %	15 %	22,5 %	17,3 %
		chiffre d'affaires 2019	fixe	0 %	2 %	4 %	2,6 %
	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle	En % de la rémunération	0 %	40 %	60 %	45 %
		ajustée 2019 (à périmètre 2018)	fixe	19,9 %	20,3 %	20,7 %	20,4 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre	En % de la rémunération	0 %	10 %	15 %	10,3 %
		d'affaires 2019 par	fixe	0 %	5 %	10 %	5,3 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Taux d'atteinte de la	En % de la rémunération	0 %	10 %	15 %	12,2 %
		feuille de route RSE du	fixe	70%	100%	130%	113%
	TOTAL QUANTIFIABLE			0 %	75 %	112,5 %	84,8 %
	Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux	0 %	10 %	15 %	14 %
produits, politiques de vente, accès à de							
Politique de croissance externe		Respect des priorités fixées, attention portée aux	0 %	10 %	15 %	15 %	
		multiples payés, attention portée aux éventuels					
Critères généraux	Gestion des risques, initiatives et dialogues	0 %	5 %	7,5 %	7 %		
	sociaux, diversité et égalité professionnelle, plans						
TOTAL QUALITATIF			0 %	25 %	37,5 %	36 %	
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE			0 %	100 %	150 %	120,8 %	

### 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 quasi-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 » (§ 25.3.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	96,7 %	97,9 %	100 %	100 %
Prépondérance des critères quantifiables	97 %	93,8 %	97,3 %	97,1 %

Pour l'exercice 2019, 35 sociétés du CAC 40 ont indiqué le pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable. Les critères quantifiables sont prépondérants dans la quasi-totalité des sociétés du CAC 40, à l'exception d'une société dont la rémunération du principal dirigeant mandataire social repose à parts égales sur des critères quantifiables et qualitatifs.

## Partie variable pluriannuelle de la rémunération

### *L'attribution de rémunérations variables pluriannuelles diminue progressivement.*

Alors que l'on constatait au fil des ans une augmentation du nombre de sociétés attribuant ce type de rémunération, depuis l'exercice 2016 cette forme de rémunération diminue. Ainsi, en 2019 13 sociétés du SBF 120 (dont 7 sociétés du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable pluriannuelle, contre 15 en 2018.

Il est à noter que parmi les sociétés du SBF 120 attribuant une rémunération variable pluriannuelle, 61,1 % indiquent les critères quantifiables et/ou qualitatifs permettant de déterminer ces rémunérations et comportant au moins un critère RSE. Cette proportion passe à 66,7 % pour les sociétés du CAC 40.

Par ailleurs, 40 % des sociétés du SBF 120, attribuant des rémunérations variables pluriannuelles précisent que la catégorie de bénéficiaires est plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux. Cette proportion est de 42,9 % pour les sociétés du CAC 40.

## Conventions de prestations de services

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

Le code Afep-Medef dispose qu'une : « 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 » (§ 26). Par ailleurs, l'AMF émet également des recommandations dans le cadre de son rapport 2019 et de sa recommandation n°2012-05.

8 sociétés du SBF 120 (dont 3 sociétés du CAC 40), 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 prestation de services.

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

### *La proportion des sociétés qui procède à des attributions d'options d'actions est en nette diminution.*

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

10 sociétés du SBF 120 dont 4 sociétés du CAC 40 ont attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social. Le nombre de sociétés ayant attribué des options de souscription ou d'achat d'actions est en réduction par rapport à l'exercice 2018 (14 sociétés).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Attribution d'options d'actions	13,3 %	9,6 %	18,9 %	10,8 %

### 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. » (§ 25.3.3).

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2019	Exercice 2019
Politique d'attribution	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 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 » (§ 25.3.3)

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2019	Exercice 2019
Valorisation des options d'actions	100 %	100 %

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

### Attribution aux mêmes périodes calendaires

***Le fait que des sociétés n'appliquent pas la règle d'attribution aux mêmes périodes calendaires fait l'objet d'une attention du Haut Comité.***

Le code Afep-Medef préconise de « procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et de préférence chaque année. » (§ 25.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Attributions aux mêmes périodes calendaires	100 %	90 %	100 %	75 %

Pour l'exercice 2019, une société du CAC 40 ayant attribué des options d'actions à son principal dirigeant mandataire social n'a pas procédé à des attributions aux mêmes périodes calendaires. Ont été prises en compte non seulement les sociétés ayant indiqué explicitement qu'elles appliquaient cette règle, mais aussi celles pour lesquelles la périodicité peut être constatée dans le tableau historique des attributions.

## Part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social

*L'information sur l'indication explicite de la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social des actions sous-jacentes doit être améliorée.*

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux (§ 26.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social	78,6 %	80 %	85,7 %	75 %

Parmi les 10 sociétés du SBF 120 qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à leur principal dirigeant mandataire social, 2 sociétés dont 1 du CAC 40 ne précisent pas la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

## Opérations de couverture des risques

*L'engagement explicite des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à la couverture des risques est désormais un sujet bien intégré par les émetteurs.*

Le code Afep-Medef révisé en juin 2018 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 » (§ 25.3.3).

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
85,7 %	92,2 %	85,7 %	100 %

Cette recommandation introduite en 2013 (qui s'applique aussi aux actions de performance) vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture. Il est à noter que 59 des 64 sociétés du SBF 120 concernées indiquent que leurs dirigeants se sont conformés à cette recommandation.

Plus précisément :

- toutes les sociétés du CAC 40 attribuant des options de souscription ou d'achat d'actions indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options d'actions.
- parmi les 5 sociétés du SBF 120 (hors CAC 40) 120 attribuant des options de souscription ou d'achat, 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 de souscription ou d'achat d'actions et 1 société indique que le dirigeant mandataire social ne recourt pas à des instruments de couverture de risque ;

Les extraits ci-dessous sont issus des documents d'enregistrement universel de sociétés appliquant la recommandation sur l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture.

#### **BUREAU VERITAS**

« En sus de l'interdiction mentionnée dans les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance, le Directeur général s'engage formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance pendant toute la durée de son mandat social. Il est également soumis aux fenêtres négatives et périodes d'abstention. »

#### **SANOFI**

« Conformément au code Afep-Medef et au règlement intérieur de la société, [le Directeur Général] a pris l'engagement de ne pas recourir à des opérations spéculatives ou de couverture du risque et, à la connaissance de la société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place. »

### **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 préconise 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. » (§ 25.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Mention des conditions de performance	100 %	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.

#### **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. » (§ 25.3.3)

Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise 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* »<sup>14</sup>.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Périodes d'interdiction d'exercice des options	92,9 %	100 %	85,7 %	100 %

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

***Toutes les sociétés mentionnent les sous-plafonds d'options alloués aux dirigeants mandataires sociaux.***

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.* » (§ 25.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sous-plafond d'attribution	93,3 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés ayant procédé à des attributions d'options au cours de l'exercice 2019 ont prévu un sous-plafond d'attribution d'options. Cette information a été prise en compte lorsqu'elle figurait soit dans les avis de convocation soit dans le document d'enregistrement universel.

## 9.3. Actions de performance

***La pratique des attributions d'actions de performance a légèrement diminué par rapport à l'exercice précédent.***

64 sociétés du SBF 120 dont 25 sociétés du CAC 40 ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2019.

<sup>14</sup> Rapport d'activité d'octobre 2014 p.28

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Attribution d'actions de performance	62,9 %	61,5%	75,7 %	67,6 %

### Politique d'attribution

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

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. » (§ 25.3.3).

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2019	Exercice 2019
Politique d'attribution	100 %	100 %

La totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précise 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 » (§ 25.3.3)

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2019	Exercice 2019
Valorisation des actions de performance	100 %	100 %

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

### Part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social

*L'indication de la part rapportée au capital attribuée aux dirigeants mandataires sociaux progresse mais fait l'objet d'un point d'attention du Haut Comité.*

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux (§ 26.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	72,7 %	79,7 %	75 %	84 %

Parmi les 64 sociétés du SBF 120 qui ont attribué des actions de performance à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 51 sociétés (dont 21 du CAC 40) précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

### Opération de couverture des risques

*L'engagement explicite des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture progresse mais la proportion de conformité à cette recommandation reste insuffisante.*

Le code Afep-Medef révisé en juin 2018 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 » (§ 25.3.3).

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.

Cependant, plusieurs sociétés indiquent dans leur document d'enregistrement universel que l'interdiction de recourir à des instruments de couverture de risques figure dans les plans d'attribution des actions de performance ou dans le règlement intérieur du conseil.

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
66,7 %	84,7 %	82,1 %	84 %

Interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
19,7 %	15,3 %	17,9 %	16 %

Plus précisément :

- Parmi les 64 sociétés du SBF 120 attribuant des actions de performance, 50 sociétés dont 21 du CAC 40 indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance et 9 sociétés dont 4 du CAC 40 interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. 6 sociétés ne fournissent aucune information ;

Les extraits ci-dessous sont issus des documents d'enregistrement universel de sociétés appliquant la recommandation sur l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture.

**ORANGE**

« En outre, les dirigeants mandataires sociaux ont formellement pris l'engagement de ne pas recourir sur ces titres à des instruments de couverture jusqu'à la cessation de leurs fonctions. »

**TOTAL**

« Par ailleurs, le conseil d'administration a constaté qu'en application du règlement intérieur du conseil applicable à chaque administrateur, le Président-directeur général ne peut pas recourir à des produits de couverture sur les actions de la société ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés, et a pris acte de l'engagement de M. X de ne pas recourir à de telles opérations de couverture des actions de performance attribuées ».

**Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux**

**Conditions de performance**

*Les conditions de performance pour l'acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux concernent la quasi-totalité des sociétés.*

Le code Afep-Medef préconise que, lors des attributions, des conditions de performance soient fixées pour l'acquisition définitive des actions (§ 25.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Mention des conditions de performance	100 %	98,4 %	100%	100 %

Parmi les 64 sociétés qui ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux en 2019, seule une société ne précise pas les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions.

**Sous-plafond d'attribution d'actions**

*La mention des sous-plafonds d'attribution d'actions de performance reste stable.*

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. » (§ 25.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sous-plafond d'attribution	92,4 %	96,9 %	96,4 %	96 %

Parmi les 64 sociétés attribuant des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, 2 sociétés du SBF 120 n'ont pas prévu un sous-plafond d'attribution d'actions de performance.

Cette information a été prise en compte lorsqu'elle figurait soit dans les avis de convocation soit dans le document d'enregistrement universel.

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

##### **Indemnité de prise de fonctions**

*Aucun dirigeant mandataire social exécutif n'a perçu d'indemnités de prise de fonction.*

Depuis 2013, 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 » (§ 25.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Indemnité de prise de fonctions	0 %	0 %	0 %	0 %

Pour l'exercice 2019, aucune indemnité de prise de fonctions n'a été versée dans les sociétés étudiées.

##### **Indemnité de départ : départ contraint**

*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 2019, 51 % des sociétés du SBF 120 et 54,1 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient une indemnité de départ au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (contre respectivement 54,3 % et 48,6 % pour l'exercice 2018).

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). » (§ 25.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Versement seulement en cas de départ contraint	94,7 %	89,8 %	100 %	100 %
Plafond de 2 ans de rémunération	100 %	94,9 %	100 %	95 %

Parmi les 53 sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 47 sociétés du SBF 120 dont la totalité des sociétés du CAC 40 indiquent que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint pour tous les dirigeants bénéficiaires.

Parmi les 56 sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 53 sociétés du SBF 120, dont 19 sociétés du CAC 40 indiquent appliquer un plafond de 2 années de rémunération pour tous les dirigeants bénéficiaires.

#### **Indemnité de départ : conditions de performance**

*Hormis de rares exceptions, les conditions de performance pour les indemnités de départ sont appréciées sur deux ans au moins.*

Le code Afep-Medef précise que les conditions de performance (prévues par la loi) « doivent être appréciées sur deux exercices au moins » (§ 25.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins	98,3 %	94,9 %	100 %	100 %

Concernant l'application des conditions de performance appréciées sur deux exercices, trois sociétés du SBF 120 n'appliquent pas cette recommandation.

#### **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 quasi-totalité 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 » (§ 25.5.2).

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2019	Exercice 2019
Informations sur le maintien des rémunérations de long terme	97,5 %	100 %

Seules 2 sociétés du SBF 120 qui ont mis en place des plans de rémunération de long terme ne fournissent pas d'information relative au maintien ou non de ces rémunérations en cas de départ du dirigeant.

## Indemnité de non-concurrence

**Plus d'un tiers des sociétés du SBF 120 prévoient des clauses de non-concurrence ; pour la quasi-totalité des sociétés les indemnités de départ ne dépassent pas le plafond de deux ans de rémunération.**

Pour l'exercice 2019, 39,4 % des sociétés du SBF 120 et 40,5 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leur principal dirigeant mandataire social serait lié par une clause de non-concurrence en cas de cessation de fonctions.

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 cette dernière (§ 25.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de deux ans de rémunération	100 %	95,1 %	100 %	100 %

39 des 41 sociétés du SBF 120 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. Toutes les 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.

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.* » (§ 24.3).

79,5 % des sociétés du SBF 120 et 91,7 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une clause de non-concurrence autorisent le conseil à renoncer à sa mise en œuvre.

Enfin, 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 motivée.* » (§ 24.5).

97,6 % des sociétés du SBF 120 et 93,3 % des sociétés du CAC 40 respecte 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 leur motivation.**

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.* » (§ 25.3.4).

Au cours de l'exercice 2019, seules 6 sociétés du SBF 120 dont 1 société du CAC 40 ont attribué une rémunération exceptionnelle à leur dirigeant mandataire social. Elles ont toutes motivé cette attribution.

## 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 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. » (§ 26.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Information sur les régimes de retraite	98,9 %	100 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2019, toutes les sociétés du SBF 120 prévoyant un système de retraite donnent une information sur les régimes de retraite de leurs dirigeants mandataires sociaux.

### Retraites supplémentaires à prestations définies

*Les régimes de retraites à prestations définies relevant de l'article L.132-11 du code de la sécurité sociale sont voués à disparaître.*

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Existence d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies	38,1 %	34,6 %	64,9 %	51,4 %

Pour l'exercice 2019, 36 sociétés du SBF 120 dont 19 du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient un engagement de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de leur principal dirigeant mandataire social.

Le code Afep-Medef prévoit en outre certaines règles relatives aux régimes de retraite supplémentaires à prestations définies :

- le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux ;
- les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans ;
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années (§ 25.6.2).

Les régimes de retraite à prestations définies doivent être mis en conformité avec ces recommandations, en excluant les plans fermés à de nouveaux bénéficiaires, qui ne peuvent plus être modifiés<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Ont également été exclues les sociétés qui ont mis en place un régime de retraite à prestations définies lorsque le premier dirigeant mandataire social n'en bénéficie pas.

*Le respect des préconisations du code sur la période de référence, les conditions d'ancienneté pour en bénéficier et le pourcentage maximum du revenu de référence des retraites à prestations définies fera l'objet d'une attention du Haut Comité jusqu'à l'expiration de ces régimes.*

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls mandataires sociaux	97,5 %	94,4 %	100 %	100 %
Période de référence supérieure à un an	87,5 %	91,4 %	87,5 %	89,5 %

Pour l'exercice 2019, 34 des 36 sociétés du SBF 120 prévoyant un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies indiquent une catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux.

Pour l'exercice 2019, 32 des sociétés du SBF 120 (dont 17 du CAC 40) prévoyant un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies indiquent appliquer une période de référence supérieure à un an pour définir la base de la retraite.

En application du code Afep-Medef, « les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies » (§ 25.6.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Condition d'ancienneté (deux ans minimum)	94,9 %	94,3 %	95,7 %	100 %

En 2019, 33 des sociétés du SBF 120 concernées et toutes les sociétés du CAC 40 prévoyant un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies respectent la recommandation d'ancienneté de deux ans minimums et informent sur ce point.

Enfin, le code Afep-Medef préconise que la rente issue du régime de retraite supplémentaire soit plafonnée à un pourcentage maximum du revenu de référence. Ce « pourcentage maximum du revenu de référence auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (rémunérations fixes et variables annuelles dues au titre de la période de référence). » (§ 25.6.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Pourcentage maximum du revenu de référence (45 % maximum)	90 %	94,3 %	87,5 %	94,7 %

En 2019, 33 des sociétés du SBF 120 dont 18 des sociétés du CAC 40 prévoyant un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies respectent le pourcentage maximum de revenu de référence et en font état.

## 10. Ratio sur les écarts de rémunérations

*Le périmètre choisi pour le calcul du ratio mériterait d'être mieux explicité.*

L'article L. 225-37-3 du Code de commerce<sup>16</sup> impose de faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des informations sur les ratios permettant de mesurer les écarts entre de rémunération et celle des salariés de la société. En complément, le code Afep-Medef actualisé en janvier 2020, a apporté des précisions en recommandant 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 » (§ 26.2).

En 2019, 3 sociétés ayant des exercices décalés n'étaient pas encore concernées par la recommandation Afep-Medef sur les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés.

Sur les 101 sociétés concernées, 62 sociétés du SBF 120 ont publié l'information sur un périmètre élargi dont 18 sociétés du CAC 40.

	<b>SBF 120</b>	<b>CAC 40</b>
	<b>Périmètre élargi</b>	<b>Périmètre élargi</b>
Périmètre utilisé pour le calcul du ratio sur les écarts de rémunérations	61,4 %	52,9 %

---

<sup>16</sup> § 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 »

L'extrait ci-dessous est issu du document d'enregistrement universel d'une société qui publie des ratios sur les écarts de rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux en renseignant le périmètre choisi et la méthode de calcul.

#### 2.4.2.2.6. Ratios de rémunérations et évolutions annuelles des rémunérations, des ratios et des performances de L'Oréal sur 5 ans

	2015	2016	2017	2018	2019
Rémunération PDG (€) Évolution / N-1	9 127 680	8 920 240 - 2,3 %	9 532 900 + 6,9 %	9 523 832 - 0,1 %	9 675 998 + 1,6 %
Rémunération moyenne L'Oréal SA (€) Évolution / N-1	89 928	90 618 + 0,8 %	92 745 + 2,3 %	95 207 + 2,7 %	100 959 + 6,0 %
Rémunération médiane L'Oréal SA (€) Évolution / N-1	62 430	63 013 + 0,9 %	64 148 + 1,8 %	66 167 + 3,1 %	68 709 + 3,8 %
Ratio moyen Évolution / N-1	101	98 - 3 points	103 + 5 points	100 - 3 points	96 - 4 points
Ratio médian Évolution / N-1	146	142 - 4 points	149 + 7 points	144 - 5 points	141 - 3 points
Chiffre d'Affaires Groupe (Mds €) Évolution / N-1 (comparable)	25 257	25 837 + 4,9 %	26 023 + 4,8 %	26 937 + 7,1 %	29 873,6 + 8,0 %
Résultat d'exploitation Groupe (Mds €) Évolution / N-1	4 388	4 540 + 3,5 %	4 676 + 3,0 %	4 922 + 5,3 %	5 547,5 + 12,7 %

#### Méthodologie suivie pour le calcul des ratios :

En application de l'article L225-37-3 du Code de commerce, pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane, le périmètre retenu est celui de la société L'Oréal SA qui comprend 7 758 salariés au 31 décembre 2019 dont 5 412 cadres et VRP, 1 959 techniciens et agents de maîtrise, 387 employés et ouvriers. Ce périmètre est représentatif des différents métiers de L'Oréal : Opérations (usine et centrales de distribution), Commerce, Marketing, Digital, Recherche, Fonctions support, etc.

Pour des raisons de comparabilité, et conformément aux recommandations de l'AFEP, l'effectif retenu pour le calcul des rémunérations moyenne et médiane correspond à un effectif équivalent temps plein continuellement présent sur 24 mois, hors dirigeants mandataires sociaux. Les rémunérations sont calculées à partir de l'ensemble des montants versés ou attribués au cours de l'exercice considéré.

Il est précisé que ces ratios n'intègrent pas l'ensemble des avantages sociaux dont bénéficient les collaborateurs, qui sont détaillés dans le chapitre 4 ("Le programme L'Oréal Share & Care : un accélérateur de progrès social" au paragraphe 4.3.2.4.).

## 11. Rémunération du Président non-exécutif

### Seule 1 société attribue une rémunération variable au président non exécutif.

Concernant les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs, le code Afep-Medef indique que « l'attribution d'une rémunération variable, d'options d'actions ou d'actions de performance n'est pas souhaitable » (§ 25.2)

En 2019, 100% des sociétés du CAC 40 et 98,31% des sociétés du SBF 120, n'ont pas accordé de rémunération variable au Président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Ainsi, seule une société a accordé une rémunération variable au Président du conseil d'administration, sur les 61 sociétés concernées.

## 12. Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés

*Le nombre de sociétés ayant mis en œuvre la règle « appliquer ou expliquer » reste stable.*

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 » (§ 27.1).

### 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	
	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2019
Sociétés indiquant à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef écartées	99 %	99 %	97,2 %	97,3 %

Au cours de l'exercice 2019, la quasi-totalité des sociétés 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 société du CAC 40. Parmi les 103 sociétés du SBF 120, 90 apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations. Au sein du CAC 40, 36 sociétés ont mis en place une rubrique spécifique et 27 apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations.

On note néanmoins que 2 sociétés ont déclaré se conformer en intégralité aux recommandations du Code, alors qu'en réalité elles ont omis certaines déviations. En outre, d'autres sociétés qui ont publié un tableau ou une rubrique spécifique, ont omis d'indiquer certaines déviations au Code, fournissant ainsi une liste non exhaustive des recommandations écartées.

**Annexe 1**  
**Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1er avril 2020**

1	ACCOR*	36	EUROPCAR MOBILITY GROUP	72	QUADIENT
2	AEROPOTS DE PARIS	37	EUTELSAT COMMUNICATIONS	73	REMY COINTREAU
3	AIR FRANCE-KLM	38	FAURECIA	74	RENAULT*
4	ALD	39	FDJ	75	REXEL
5	ALSTOM	40	FNAC DARTY	76	RUBIS
6	AMUNDI	41	GECINA	77	SAFRAN*
7	ARKEMA	42	GETLINK S.E.	78	SANOFI*
8	ATOS S.E. *	43	GTT	79	SARTORIUS STEDIM BIOTECH
9	AXA*	44	HERMES INTERNATIONAL*	80	SCHNEIDER ELECTRIC S.E.*
10	BIOMERIEUX	45	ICADE	81	SCOR S.E.
11	BNP PARIBAS*	46	ILIAD	82	SEB S.A.
12	BOLLORE	47	IMERYS	83	SOCIETE BIC
13	BOUYGUES*	48	INGENICO GROUP	84	SOCIETE GENERALE*
14	BUREAU VERITAS	49	IPSEN	85	SODEXO*
15	CAPGEMINI*	50	IPSOS	86	SOPRA STERIA GROUP
16	CARREFOUR*	51	JCDECAUX S.A.	87	SPIE
17	CASINO, GUICHARD- PERRACHON	52	KERING*	88	SUEZ
18	CGG	53	KLEPIERRE	89	TARKETT
19	CNP ASSURANCES	54	KORIAN	90	TELEPERFORMANCE S.E.
20	COFACE	55	L'AIR LIQUIDE*	91	TF1
21	CI <sup>E</sup> DE SAINT-GOBAIN*	56	L'OREAL*	92	THALES*
22	CI <sup>E</sup> PLASTIC OMNIUM	57	LAGARDERE SCA	93	TOTAL S.A.*
23	COVIVIO	58	LEGRAND*	94	UBISOFT ENTERTAINMENT
24	CREDIT AGRICOLE*	59	LVMH*	95	UNIBAIL-RODAMCO- WESTFIELD S.E.*
25	DANONE*	60	MAISONS DU MONDE	96	VALEO
26	DASSAULT SYSTEMES*	61	MERCIALYS	97	VALLOUREC
27	EDENRED	62	METROPOLE TV	98	VEOLIA ENVIRONNEMENT*
28	EDF	63	MICHELIN*	99	VERALLIA
29	EIFFAGE	64	NATIXIS	100	VINCI*
30	ELIOR GROUP	65	NEXANS	101	VIRBAC
31	ELIS	66	NEXITY	102	VIVENDI*
32	ENGIE*	67	ORANGE*	103	WENDEL
33	ERAMET	68	ORPEA	104	WORLDLINE*
34	ESSILORLUXOTTICA*	69	PERNOD RICARD*		
35	EURAZEO S.E.	70	PEUGEOT S.A.*		
		71	PUBLICIS GROUPE*		

*\* Sociétés du CAC 40*

**Annexe 2**  
**Liste des sociétés non incluses dans l'étude**

1	AIRBUS S.E.*	9	EURONEXT*
2	AKKA TECHNOLOGIES*	10	GENFIT**
3	ALTEN**	11	SES*
4	APERAM*	12	SOITEC***
5	ARCELORMITTAL*	13	SOLVAY*
6	DASSAULT AVIATION**	14	STMICROELECTRONICS N.V.*
7	DBV TECHNOLOGIES**	15	TECHNIPFMC PLC*
8	EUROFINS SCIENTIFIC*	16	TRIGANO**

*\* Société étrangère*

*\*\* Société française ne se référant pas au Code Afep-Medef*

*\*\*\* Société écartée en raison de la date de publication de son document d'enregistrement universel*

Sociétés sorties du SBF 120 entre avril 2019 et avril 2020	Sociétés entrées au SBF 120 entre avril 2019 et avril 2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ALTRAN TECHNOLOGIES</li> <li>– ROTSCCHILD &amp; CO</li> <li>– TECHNICOLOR</li> <li>– VICAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– AKKA TECHNOLOGIES</li> <li>– COFACE</li> <li>– FDJ</li> <li>– VERALLIA</li> <li>– VIRBAC</li> </ul>

**HCGE**  
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

55, avenue Bosquet  
75007 Paris  
Tel. : +33 (0)1.53.59.17.49