

Décembre 2016 – Janvier 2017

Ce sont à nouveau des rapports de caractère institutionnel qui ont occupé le devant de la scène à la fin de 2016 et au début de 2017.

A la suite de la révision du code Afep-MEDEF en novembre dernier, le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) a publié dans les derniers jours de l'année son Guide d'application qui a pour objet de préciser l'interprétation qu'il retient pour certaines des recommandations du code.

Les trois autres documents émanent de l'AMF : d'abord, une étude relative aux rapports du président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques, puis un rapport sur la RSE, et enfin son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Le **Guide d'application du code Afep-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de novembre 2016** permet au **HCGE** de faire connaître son interprétation de certaines recommandations du code. En l'espèce, 14 des recommandations du code révisé donnent ainsi lieu à un éclairage destiné à en faciliter l'application par les entreprises, qu'il s'agisse de sujets liés à l'organisation et au fonctionnement des conseils ou à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Pour nombre d'entre elles, le Guide les invite en particulier, à la fois, à **accentuer la précision** des informations fournies, et à **renforcer leurs explications** et justifications dans les cas où elles dérogent à certaines recommandations.

L'**AMF** a procédé à une **Etude relative aux rapports du président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2015**, sur la base des rapports publiés par 50 émetteurs du compartiment A d'Euronext. L'étude s'intéresse notamment aux référentiels utilisés, à la description de ces procédures et à la présentation des risques.

Le **Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale** publié par l'**AMF** a été élaboré à partir des rapports 2015 de 60 sociétés cotées, 30 grandes du compartiment A et 30 PME ou ETI des compartiments B et C.

Il se concentre essentiellement sur la **transparence de l'information** publiée par ces sociétés, et sur la définition, la stabilité et la comparabilité de celle-ci. Il s'articule autour de 9 points qui vont de la remontée et de la sélection des informations dans le domaine de la RSE, à la présentation de l'information extra-financière ou encore au contenu de l'information publiée. Dans la majorité des cas, l'AMF formule des **recommandations** qui sont, selon les cas, reconduites de ses rapports précédents de 2010 et 2013, actualisées ou nouvelles.

L'**AMF** a publié son **Rapport 2016 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées** comme chaque année, sur la base d'un échantillon composé de 60 sociétés, dont 35 du CAC 40. On retiendra de ce rapport les **13 recommandations** que l'AMF formule au fil de son étude, parmi lesquelles **3 recommandations nouvelles** concernent la rémunération des dirigeants.

*

Par ailleurs, le **Cercle de réflexion sur la Gouvernance** a poursuivi ses travaux à l'occasion de sa quatrième réunion depuis sa création en mars 2016. Le 7 décembre, les membres du Cercle ont été invités à échanger sur deux thèmes. Le premier portait sur la **révision du code Afep-MEDEF** publiée le 24 novembre. Le second thème concernait les principales dispositions de la **loi Sapin II** intéressant les entreprises : « say on pay », protection des lanceurs d'alerte, obligation de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence, contrôle par l'Agence française anti-corruption et convention judiciaire d'intérêt public.

Vous trouverez le compte rendu des débats sur ces deux thèmes dans le recueil du Cercle joint à la présente Lettre.

*

Nous vous en souhaitons bonne lecture et restons à votre écoute pour toute question ou tout commentaire.

Jean-Paul Vellutini

Responsable Audit de KPMG
Membre du Comité Exécutif de KPMG

Guide d'application du code Afep-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de novembre 2016

Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise - HCGE 21 décembre 2016 (26 pages)

SYNTHÈSE DE LECTURE N°1

Conçu pour préciser l'interprétation retenue par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise pour certaines recommandations du code Afep-Medef, le Guide d'application, paru initialement en janvier 2014¹, a donné lieu essentiellement à plusieurs compléments et modifications en décembre 2015 pour tenir compte, d'une part, de la révision du code intervenue en novembre 2015, et, d'autre part, de « pistes de réflexion » formulées par l'AMF dans son rapport publié le même mois.

Le présent Guide porte sur la version du code Afep-MEDEF révisé en novembre 2016².

Missions confiées aux présidents non exécutifs (§2.2 du code)

En cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, la description des missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi est spécialement nécessaire quand le président bénéficie d'une **rémunération élevée** qui ne peut être attribuée qu'en considération d'une activité particulièrement importante ou spécifique, et **dûment justifiée**.

« Motivations et justifications » du choix du mode de gouvernance (§2.3 du code)

Il est recommandé, en particulier lorsque les fonctions de président et de directeur général sont réunies, de présenter soigneusement l'information sur la formule retenue et ses motivations, si possible en mettant en valeur les **moyens mis en œuvre par le conseil pour assurer l'équilibre des pouvoirs**, tels que le rôle et l'indépendance des comités, la nomination d'un administrateur référent, la pratique de sessions tenues hors la présence des dirigeants exécutifs, etc .

Cessions d'actifs significatifs (§5.3 du code)

La nouvelle procédure à suivre en cas de « cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices » entraîne la **consultation préalable des actionnaires** en assemblée générale ordinaire.

Le seuil de la moitié au moins des actifs de la société est réputé atteint lorsque deux des cinq ratios suivants atteignent ou dépassent la moitié du montant consolidé calculé pour la société cédante sur les deux exercices précédents :

- le chiffre d'affaires réalisé par le ou les actifs ou activités cédés rapporté au chiffre d'affaires consolidé ;
- le prix de cession du ou des actifs rapporté à la capitalisation boursière totale ;
- la valeur nette du ou des actifs cédés rapportée au total de bilan consolidé ;
- le résultat courant avant impôt généré par les actifs ou activités cédés rapporté au résultat courant consolidé avant impôt ;
- les effectifs salariés de l'activité cédée rapportés aux effectifs mondiaux du groupe.

A défaut, le cas échéant, d'appliquer ces critères, la société doit, en application de la règle « appliquer ou expliquer », fournir une **explication compréhensible, pertinente et circonstanciée** précisant notamment pourquoi ces critères ne lui apparaissent pas pertinents au regard de sa situation et de l'opération envisagée, indiquer les critères alternatifs qu'elle a retenus, et en justifier la pertinence au regard de sa situation.

Pour les sociétés qui ont comme activité principale **l'acquisition et la gestion de participations**, il convient qu'elles expliquent pourquoi les contraintes liées à la tenue des assemblées générales ne sont pas compatibles avec le cycle normal de leur activité, qui doit être connue du marché et des investisseurs, et qu'en conséquence, il n'est pas contraire à l'intérêt social d'écarter la consultation des actionnaires.

1 - Voir la synthèse de lecture du Guide d'application de novembre 2015 dans la Lettre de la Gouvernance n°10 (novembre-décembre 2015).

2 - Voir la synthèse de lecture dans la Lettre de la Gouvernance n°13 (novembre 2016)

Administrateurs indépendants (§8 du code)

- Si la société ne respecte pas les proportions d'administrateurs indépendants préconisées par le code, il convient d'indiquer comment le bon fonctionnement du conseil est néanmoins assuré, ainsi que, le cas échéant, [comment il est prévu de remédier à la situation, et de mentionner cette intention](#).
- S'agissant du critère de l'exercice de fonctions, exécutives ou non, dans une société que la société consolide ou que sa société-mère consolide (§8.5.1), la consolidation s'entend des hypothèses prévues à l'article L223-16 du code de commerce pour les cas de [contrôle exclusif ou conjoint](#). Le critère inclut aussi le cas dans lequel l'administrateur siège également au conseil d'une participation non majoritaire mais importante, ou d'une société-sœur.
- Le caractère significatif des liens d'affaires entretenus avec la société (§8.5.3) s'apprécie du [double point de vue de la société et de l'administrateur lui-même](#). Le cas échéant, l'absence de liens d'affaires entre la société et chacun des administrateurs indépendants doit être précisée.
- Si le conseil croit devoir maintenir la qualification d'indépendant au bénéfice d'un administrateur siégeant depuis plus de [12 ans depuis la date](#) de sa nomination (§8.5.6), il convient de [soigner particulièrement les explications](#) à l'appui de cette position, qui ne peut être fondée sur la mise en cause de la pertinence de la règle. La perte de la qualification d'indépendant intervenant à la [date anniversaire](#) des 12 ans de mandat, et non plus au terme du mandat au cours duquel la durée de 12 ans a été dépassée, s'applique à l'issue de l'AGO 2017.

Séances du conseil hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (§10.3 du code)

Il appartient au conseil de définir qui doit participer à ces réunions et de veiller à ce que les conditions de la libre expression de chacun soient assurées.

Plans de succession des dirigeants mandataires sociaux (§16.2.2 du code)

Il convient d'indiquer si de tels plans font partie des compétences du comité des nominations, et aussi s'ils ont été [effectivement examinés](#) par le conseil ou le comité au cours de l'exercice.

Modalités de fonctionnement du comité des nominations et du comité des rémunérations (§16.3 et §17.2 du code)

L'association du dirigeant mandataire social exécutif aux travaux des deux comités, telle que prévue par le code, signifie que celui-ci est consulté par ces comités sans pour autant en être membre.

Nombre de mandats sociaux (§18)

- Un dirigeant mandataire social exécutif ne devant pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères, la société doit faire clairement apparaître dans ses présentations si les mandats concernés sont, ou non, exercés dans des sociétés cotées, et à l'extérieur du groupe.
- Cette limite, comme celle, applicable aux administrateurs, des 4 mandats dans des sociétés cotées extérieures, y compris étrangères, n'implique pas l'obligation de démissionner des mandats excédentaires en cours de mandat, mais [s'applique à leur échéance](#).
- Une dérogation existe au profit des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de sociétés cotées dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des filiales et participations : il est précisé, exemples à l'appui, que cette dérogation doit être interprétée de manière stricte.

Cumul du mandat social et du contrat de travail (§21 du code)

La recommandation du code de mettre fin au contrat de travail du salarié devenant dirigeant mandataire social suppose la [résiliation du contrat de travail](#), et non sa simple suspension. Elle ne s'applique pas aux directeurs généraux délégués ni aux membres du directoire.

Si la société considère qu'il peut néanmoins être maintenu, et donc suspendu, les explications fournies doivent faire apparaître clairement les justifications de ce choix, ainsi que ses conséquences en matière d'indemnités liées à la rupture du contrat de travail – qui ne doivent pas en toute hypothèse excéder 2 ans de rémunération fixe et variable annuelle.

Rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux (§24.3.1 du code)

L'information fournie doit faire apparaître la [date](#) depuis laquelle la rémunération n'a pas varié, ou, dans le cas contraire, la [politique](#) suivie par le conseil en ce domaine.

Rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux (§24.3.2 du code)

Les critères utilisés pour la fixation de la rémunération variable doivent être définis et communiqués de façon aussi précise que possible, sous réserve des impératifs de confidentialité. Mais ceux-ci ne doivent être invoqués qu'à bon escient, sachant qu'il est généralement possible d'indiquer la nature des critères quantifiables, et la proportion qu'ils représentent par rapport aux critères qualitatifs.

Les conclusions de l'examen par le conseil du niveau auquel les critères quantifiables et/ou quantitatifs ont été appliqués doivent figurer dans le rapport annuel.

Options d'actions et actions de performance (§24.3.3 du code)

La recommandation de fixer des fenêtres négatives précédant la publication des comptes, pendant lesquelles l'exercice des options d'actions n'est pas possible, n'est appliquée par certaines sociétés que pour les levées-ventes immédiates d'options : elles doivent dans ce cas présenter clairement les règles retenues.

Si l'interdiction de recourir à des opérations de couverture des options figure dans les plans d'attribution, et qu'un engagement formel n'a pas été pris par les dirigeants, les sociétés doivent communiquer précisément sur les termes de l'interdiction contenue dans ces plans.

Indemnité de prise de fonctions (§24.4 du code)

Ne pouvant être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social venant d'une société extérieure au groupe, cette indemnité doit, elle aussi, respecter les principes de détermination de la rémunération énoncés au §24.1.2 du code. Dans la mesure où ils peuvent l'être, les avantages dont bénéficiait l'intéressé au titre des fonctions qu'il quitte doivent être rendus publics.

Indemnité de non-concurrence (§23 du code)

En cas de conclusion d'un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant, les explications fournies doivent porter sur les circonstances qui conduisent le conseil à constater l'existence d'un risque réel et à évaluer le préjudice potentiel encouru.

Exhaustivité de l'information sur les rémunérations (§25 du code)

Si la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est versée par une société tierce, l'information donnée doit être exhaustive quel que soit le schéma retenu, et notamment présenter tous les éléments permettant de s'assurer que les conditions prévues par le code sont bien respectées.

Les pages suivantes du Guide d'application détaille le contenu de la présentation et des informations à fournir aux actionnaires sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumis au vote consultatif de l'AG – pour la dernière fois lors de l'AGO de 2017, les dispositions de la loi Sapin II prenant ensuite le relais³.

3 - Voir la synthèse de lecture dans la Lettre de la Gouvernance n°13 (novembre 2016)

TEXTE D'ORIGINE

HCGE - Guide d'application du code Afep-MEDEF de gouvernement
d'entreprise des sociétés cotées de novembre 2016

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets - OLIVER

Etude relative aux rapports du président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2015

Autorité des marchés financiers AMF - Décembre 2016 - (14 pages)

SYNTHÈSE DE LECTURE N°2

Cette étude fait suite à la publication, en novembre 2015, du rapport du groupe de travail, présidé par Jean-Claude Hanus, qui avait été chargé de proposer les évolutions qui permettraient de rendre l'information fournie dans le rapport du président plus cohérente, lisible et pertinente¹.

Elle a été réalisée sur la base des [rapports publiés par 50 émetteurs](#) du compartiment A, 30 du CAC 40 et 20 hors CAC 40, après exclusion des sociétés étrangères, des établissements de crédit et entreprises d'assurance, et des sociétés qui ne publient pas de document de référence.

L'ensemble de ces émetteurs utilisent un (66%) ou plusieurs (34%) référentiels.

Parmi les 33 émetteurs qui n'utilisent qu'un seul référentiel, 29 ont choisi celui de l'AMF et 4 celui du COSO. Les 17 autres combinent les deux.

Les objectifs du contrôle interne définis dans le cadre de référence de l'AMF sont rappelés dans 92% des cas. En revanche, les objectifs de la gestion des risques ne le sont que par 32% des émetteurs.

Tous les émetteurs, sauf un, [décrivent les procédures](#) relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, mais avec une assez grande disparité quant à la précision de la description. Pour les procédures concernant les risques opérationnels, elles sont moins souvent décrites dans le rapport du président, et sont principalement évoquées dans la partie « facteurs de risques » du document de référence.

La [présentation hiérarchisée des risques](#) est peu fréquente, mais 92% des émetteurs font état d'une hiérarchisation ou d'une cartographie utilisée en interne. Le même pourcentage d'entre eux mentionne les limites du dispositif du contrôle interne et de gestion des risques, qui ne peut fournir une garantie absolue de la réalisation de leurs objectifs.

Le périmètre du déploiement du dispositif au sein du groupe est également indiqué par 92% des émetteurs, mais seuls 14% d'entre eux font état du délai d'intégration dans ce dispositif des sociétés nouvellement intégrées.

La majorité des émetteurs ne font pas mention des [risques non couverts](#) et ne donnent que peu d'information sur la [fréquence des revues périodiques](#) de la pertinence des contrôles-clés inclus dans les processus de contrôle interne et de gestion des risques.

Sachant qu'après une augmentation constante depuis 2012, le nombre moyen de pages des documents de référence s'est stabilisé en 2015 par rapport à 2014 (343 pages), la partie « facteurs de risques » a peu augmenté (10,7 pages contre 10,5) et le volume du rapport du président a légèrement décliné (7 pages contre 7,1).

Les émetteurs de l'échantillon présentent en moyenne le même [nombre de risques](#) qu'en 2014, soit 23 risques dont 5 financiers, ce qui montre qu'ils n'ont pas encore engagé de démarche tendant à limiter les risques présentés à ceux qui sont les plus importants.

Tous présentent les risques majeurs par catégorie. En moyenne, 4 catégories sont principalement retenues : les risques opérationnels (94% des émetteurs), financiers (86%), réglementaires et juridiques (80%), et liés à l'environnement (68%).

La très grande majorité d'entre eux établissent un lien avec la rubrique « facteurs de risques » du document de référence, et font un renvoi de cette rubrique aux notes annexes aux comptes (92% et 94%, respectivement).

1 - Voir la synthèse de lecture de la Lettre de la Gouvernance n°10 (décembre 2015). Pour l'étude de l'AMF sur l'exercice 2014, voir la synthèse de lecture de la Lettre de la Gouvernance n°11 (mars 2016).

Alors que le rapport du groupe de travail présidé par Jean-Claude Hanus avait souligné l'intérêt qui s'attache à la mise en relation de la prise de risques avec la recherche d'opportunités et la volonté de développer l'entreprise, seulement 32% des émetteurs mettent en évidence cette relation et 22% l'évoquent de manière sous-jacente, sans faire explicitement le lien entre risques et opportunités. Quant à une indication sur les évolutions les plus importantes que peuvent avoir connues les principaux risques depuis leur dernière présentation, qui était également souhaitée par le rapport du groupe de travail, plus de la moitié des émetteurs y consacrent quelques développements généraux.

En définitive, une très faible proportion des émetteurs (10%) a opéré des changements notables dans la description de leurs risques entre 2014 et 2015, ou a procédé à des modifications dans la partie « facteurs de risques » de leur document de référence (16%).

Enfin, il est à souligner que la loi Sapin II a habilité le gouvernement à adopter par voie d'ordonnance, d'ici au 10 décembre 2017, des mesures de simplification, réorganisation et modernisation des informations contenues dans le rapport du président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques, tout en préservant les missions du commissaire aux comptes en ce domaine (article 136).

TEXTE D'ORIGINE

AMF - Etude relative aux rapports du président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2015

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets - OLIVER

Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale Vers une convergence des informations financières et extra-financières ?

Autorité des marchés financiers AMF - Novembre 2016 - (65 pages)

SYNTHÈSE DE LECTURE N°3

C'est le troisième rapport publié par l'AMF sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) après ceux de 2010 et de 2013.

Il a été élaboré à partir des rapports 2015 d'un échantillon de **60 sociétés cotées : 30 grandes entreprises** – dont 15 du CAC 40 – relevant du compartiment A et **30 PME ou ETI** appartenant aux compartiments B et C¹. L'ensemble représente environ 34% de la capitalisation totale des sociétés françaises cotées sur Euronext Paris.

Tout comme en 2010 et 2013, le rapport 2016 de l'AMF sur la RSE se concentre essentiellement sur la transparence de l'information publiée par les sociétés, et notamment sa définition, sa stabilité et sa comparabilité.

Contexte législatif et réglementaire

Introduite par la loi dite NRE du 15 mai 2001, l'obligation faite aux sociétés cotées de publier des données sur les **conséquences sociales et environnementales** de leur activité n'a cessé depuis lors d'être renforcée par des textes successifs, en particulier par la loi Grenelle II du 12 juillet 2010 et son décret d'application du 24 avril 2012.

A partir de l'exercice clos à fin 2016, la loi du 17 août 2015 relative à la **transition énergétique** pour la croissance verte y ajoute la prise en compte des risques liés aux effets du changement climatique et des mesures pour la mise en œuvre d'une stratégie bas-carbone, des informations sur les engagements de la société en faveur de l'économie circulaire, et les conséquences sur le changement climatique de l'activité de l'entreprise et de l'usage des biens et services qu'elle produit.

En outre, la loi du 11 février 2016 relative à la lutte contre le **gaspillage alimentaire** prescrit la fourniture d'informations sur les engagements de la société en faveur de cette lutte.

Enfin, la transposition, par voie d'ordonnance², de la **directive européenne** du 22 octobre 2014 sur la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par les entreprises dites « EIP » employant plus de 500 salariés, devrait être effectuée d'ici au 27 juillet 2017.

Les résultats de l'analyse de l'AMF sont présentés en 9 points, qui donnent lieu à diverses recommandations de sa part.

Remontée et sélection des informations

73% des sociétés de l'échantillon donnent des informations sur le **mode de collecte** des données extra-financières, et 78% d'entre elles produisent une **note de méthodologie**.

65% indiquent quelles sont les personnes chargées de l'élaboration et du pilotage du reporting extra-financier, tandis que 43% - essentiellement les plus grandes – précisent avoir mis en place une direction de la RSE ou du développement durable. En dépit d'une grande hétérogénéité des pratiques, le rattachement hiérarchique de ces directions semble se faire à un niveau plus élevé qu'auparavant.

48% (37% en 2013) déclarent utiliser un **référentiel** comme le GRI, les normes ISO, des guides sectoriels, voire un référentiel construit en interne.

27% font état d'une démarche d'**analyse de « matérialité »** afin d'identifier les enjeux les plus importants et de définir les priorités de leur action.

Recommandation nouvelle de l'AMF : cette dernière pratique est encouragée ; elle implique une grande transparence sur la méthodologie employée et les résultats de l'analyse des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux des activités de l'entreprise.

1 - Liste des sociétés en annexe 1 page 53

2 - Prévues par l'article 216 de la loi « Egalité et citoyenneté » du 27 janvier 2017.

Présentation de l'information extra-financière

Les 57 sociétés sur 60 de l'échantillon qui établissent un [document de référence](#) présentent l'information extra-financière dans ce document.

58% d'entre elles utilisent également d'autres supports tels que rapports ad hoc ou rapports dédiés aux analystes ou aux gérants, et 68% consacrent au développement durable une rubrique spécifique sur leur site internet.

Recommandation actualisée de l'AMF : lorsque l'information extra-financière est répartie entre plusieurs rubriques ou supports, effectuer les renvois nécessaires afin que le lecteur dispose de la vision la plus complète possible de la politique menée par l'entreprise en matière de RSE.

Le nombre de pages des rapports RSE varie considérablement d'une société à une autre, de 3 à 117, avec une moyenne globale de 33 pages – soit une augmentation de près de 40% par rapport à 2013 - de 49 pages pour les grandes entreprises et de 17,5 pages pour les PME et ETI. Il représente en moyenne 14% et 12%, respectivement, de celui des documents de référence.

Recommandation nouvelle de l'AMF : viser à la simplification et au renforcement de la pertinence de l'information extra-financière par un effort de concision des messages et de sélection des indicateurs.

Toutes les grandes entreprises, sauf une, produisent une note méthodologique, alors qu'elles n'étaient que 40% à le faire en 2010.

Recommandation réitérée de l'AMF : les sociétés devraient présenter la façon dont elles procèdent à l'identification, la collecte (et ses limites), et la consolidation des informations extra-financières.

7 sociétés du CAC 40 et 6 autres du SBF 120 ont publié un rapport qu'ils dénomment « [rapport intégré](#) ». Leurs démarches témoignent d'une diversité d'approches et de motivations, telles qu'une description plus approfondie de leur stratégie, la volonté d'aboutir à une publication commune de données financières et extra-financières, un besoin de synthèse de l'information afin de la simplifier et de lui redonner un sens, ou encore une intégration des éléments non financiers, dont la valeur n'est pas actuellement reconnue, dans les états financiers.

Recommandation nouvelle de l'AMF : cette démarche semble devoir être encouragée et accompagnée, dès lors qu'elle est conduite avec rigueur et sérieux, sans pour autant que doive être préconisé un modèle de présentation ou un référentiel particulier ; il est souhaitable, à l'intention des investisseurs, que le rapport soit inclus dans le document de référence.

Contenu de l'information publiée

95% des sociétés de l'échantillon (83% en 2013) informent sur leur politique et celle de leurs filiales en matière de développement durable et de RSE.

63% déclarent avoir intégré la RSE dans leur stratégie, et certaines d'entre elles expliquent comment elles adaptent leur modèle économique et définissent les indicateurs de performance qu'elles jugent pertinents pour évaluer leur création de valeur dans la durée.

Recommandation nouvelle de l'AMF : présenter de manière lisible et concrète la façon dont la mise en œuvre de la démarche RSE contribue à la stratégie.

93% des sociétés de l'échantillon donnent une information plus ou moins détaillée sur le [périmètre de l'information extra-financière](#) qu'elles publient. Mais 27% d'entre elles retiennent un périmètre variable selon la nature des indicateurs, et les terminologies utilisées pour définir le périmètre varient elles aussi, selon qu'il s'agit du groupe, du groupe hors participations, des filiales à 100%, des sites appartenant au groupe, etc.

Recommandation reconduite de l'AMF : le périmètre des informations devrait être précisé et établi de la manière la plus cohérente et stable possible d'un exercice à l'autre.

La totalité des sociétés publient des indicateurs de nature non financière en matière sociale, environnementale et sociétale, dont un quart dans un tableau synthétique en fin de rapport. Le nombre d'indicateurs utilisés (10 le plus fréquemment) s'est accru depuis 2013 tout en tendant à se stabiliser, mais leurs définitions peuvent varier sensiblement d'une société à l'autre.

30% des sociétés, dont 47% des grandes entreprises, font part de leurs initiatives en matière de transition énergétique et/ou d'économie circulaire, anticipant sur les nouvelles obligations en ce domaine à compter de l'exercice 2016 (voir supra Contexte législatif et réglementaire).

Presque toutes présentent les indicateurs sur 2 exercices successifs au moins pour permettre la comparaison des données, et, en moyenne, elles le font sur 3 ans (2 en 2013).

L'AMF a conduit une [analyse complémentaire sur 7 thèmes extra-financiers](#) prévus par le décret d'application de la loi Grenelle II, à savoir : formation, absentéisme, égalité femmes-hommes, accidents du travail, production de déchets, consommation d'eau et émission de CO2, ainsi que sur 2 autres thèmes introduits en 2015, l'adaptation au changement climatique et les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.

Il en résulte, pour l'essentiel, que les sociétés ont généralement retenu un périmètre étendu à leur groupe pour ces indicateurs et ont progressé dans la comparabilité de leurs données dans le temps, mais, en revanche, que des disparités existent dans les modes de calcul des données de même que dans les objectifs chiffrés pour ces thèmes et le nombre et le choix des indicateurs utilisés, et que les indicateurs chiffrés pour les deux derniers thèmes introduits en 2015 sont extrêmement rares.

Recommandation actualisée de l'AMF : définir clairement les indicateurs quantitatifs, en présenter les modalités de calcul retenues et les utiliser de manière stable d'un exercice à l'autre.

S'agissant de la procédure « **appliquer ou expliquer** » instaurée par le décret d'application de la loi Grenelle II dans le cas où certaines informations ne sont pas fournies, sa mise en œuvre est appréciée de manière hétérogène. Si 18% des sociétés indiquent que certaines données n'ont pas pu être produites et 63% que d'autres informations ne leur paraissent pas pertinentes, un quart d'entre elles ne donnent pas d'explications ou donnent une justification parfois très générale : selon ces sociétés, ces informations ne s'appliquent pas ou peu à leur secteur d'activité ou à une zone géographique d'activité, le coût d'obtention des informations n'est pas en rapport avec l'intérêt qu'elles représentent, ou le test de « matérialité » fait ressortir qu'elles ne sont pas pertinentes.

De plus en plus de sociétés procèdent à une analyse prospective. Ainsi, près de 50% affichent des **objectifs chiffrés**, pour l'exercice suivant ou, plus souvent, à échéance 2020. Environ un quart d'entre elles précisent dans quelle mesure elles sont parvenues, ou non, à atteindre les objectifs précédemment fixés. Un tiers des sociétés (contre 8% en 2013) indiquent s'être fixé des objectifs pour la première fois, avoir mis en place de nouveaux objectifs et/ou revu des ambitions antérieures.

Recommandation actualisée de l'AMF : pour les sociétés qui communiquent sur des objectifs chiffrés, présenter des objectifs clairs, précis, argumentés et évaluables, préciser leur horizon de temps, et en assurer un suivi les exercices suivants.

Revue par l'organisme tiers indépendant

97% des sociétés de l'échantillon (contre 62% en 2013) ont demandé à un ou plusieurs organismes tiers indépendants (OTI) d'effectuer la **vérification des données** prévues par le décret du 24 avril 2012.

Ces OTI sont un ou plusieurs commissaires aux comptes³ (70% contre 84% en 2013), un cabinet d'audit non commissaire aux comptes (23% contre 11%) et un bureau d'études ou de certification (7% contre 5%).

89% des sociétés ont obtenu une « assurance modérée » sur la sincérité des informations publiées, et le reste une combinaison d'« assurance modérée » et d'« assurance raisonnable » (sur un ou des indicateurs-clés).

Dans un tiers des cas, l'avis des OTI est assorti de commentaires sur des aspects particuliers des données et indicateurs, sans remettre en cause leur conclusion globale.

Articulation de l'information avec les facteurs de risques industriels et environnementaux

Deux tiers des sociétés fournissent, dans les « facteurs de risques », une **typologie des risques sociaux et environnementaux** auxquels elles sont exposées, 60% une description succincte de leur politique de gestion de ces risques, et 83% précisent avoir, ou non, passé des provisions pour des risques extra-financiers.

Recommandation renouvelée de l'AMF : la position-recommandation n°2009-16 modifiée invitant à faire le lien entre les risques et les procédures de contrôle interne couvre également les risques extra-financiers ; les sociétés sont encouragées à établir un lien entre ceux-ci et les éléments inscrits dans les comptes lorsqu'il existe, ou à faire un renvoi aux comptes.

Rôle des agences de notation extra-financière

Un tiers des sociétés, dont la moitié des grandes entreprises, indiquent être notées par une ou plusieurs agences de notation extra-financière.

Recommandation reconduite de l'AMF : dans ce cas, il est recommandé de présenter les principaux éléments ayant conduit à la notation, ou faire un renvoi au site internet de la société ou à celui de l'agence.

Appartenance à des indices extra-financiers

40% des sociétés déclarent appartenir à des **indices extra-financiers français, européens ou internationaux**.

Intégration de la RSE dans la gouvernance

40% des sociétés – dont les trois quarts appartiennent au CAC 40 – se sont dotées d'un comité du conseil ad hoc traitant des sujets de RSE, sous des appellations variées et avec des missions également variables.

Recommandation actualisée de l'AMF : dans ce cas, donner des indications précises sur la composition, les missions et le bilan du comité spécialisé, ainsi que sur son articulation avec les autres comités du conseil ; préciser la fréquence à laquelle les questions de développement durable et de RSE sont inscrites à l'ordre du jour du ou des comités spécialisés du conseil.

3 - En règle générale, ils sont distincts des signataires des comptes et font partie de départements du cabinet spécialisés en RSE

22% des sociétés (toutes des grandes entreprises) indiquent avoir indexé une partie de la **rémunération variable** de leurs dirigeants mandataires sociaux, voire de collaborateurs ou de dirigeants de filiales, sur des critères extra-financiers, qualitatifs ou parfois quantitatifs (14% en 2013).

Recommandation renouvelée de l'AMF : définir de façon précise et explicite, dans le rapport du président sur le gouvernement d'entreprise, les critères quantitatifs et qualitatifs liés à la RSE utilisés pour la partie variable de la rémunération.

Intégration de l'information extra-financière dans la communication financière de la société

L'insertion d'indicateurs ou d'informations extra-financières dans les communiqués de résultats est rare : elle n'a concerné que 4 sociétés.

*

En annexe 2 du rapport, figure une analyse détaillée des indicateurs-clés extra-financiers suivants : formation, absentéisme, égalité femmes-hommes, accidents du travail, production et gestion des déchets, consommation d'eau, émissions de CO2, adaptations au changement climatique, et mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité (pages 54 à 61).

En annexe 3, figure une analyse comparative de l'information extra-financière publiée par 5 sociétés étrangères et françaises des secteurs de l'agro-alimentaire et de l'automobile (pages 62 à 65).

Rapport 2016 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées

Autorité des marchés financiers AMF - Novembre 2016 - (68 pages)

SYNTHÈSE DE LECTURE N°4

Le rapport 2016 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées a été établi sur la base d'un échantillon de **60 sociétés**, à savoir les 35 sociétés de droit français composant l'indice CAC 40 à fin 2015 et 2 autres sociétés qui appartenaient à cet indice à fin 2014, et 25 autres sociétés du SBF 120 ayant les capitalisations les plus faibles (liste des sociétés page 65).

L'AMF a choisi pour ce rapport de concentrer l'analyse statistique et les développements relatifs aux pratiques des sociétés sur certains thèmes sélectionnés au regard, notamment, de l'actualité normative.

Même si l'échantillon utilisé par l'AMF pour son étude est nettement plus restreint que celui du rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (105 sociétés du SBF 120), les données statistiques sur le fonctionnement du conseil et la rémunération des dirigeants qui y figurent ne diffèrent pas significativement de celles collectées par le Haut Comité¹, et ne seront donc pas reprises ci-après.

En revanche, on retiendra du rapport 2016 de l'AMF les recommandations qu'elle formule au fil de l'étude.

Au total, ce sont **13 recommandations** qui sont faites, parmi lesquelles **3 recommandations nouvelles** en matière de rémunération des dirigeants.

Recommandations relatives au fonctionnement du conseil

- Composition du conseil
 - Les sociétés qui ont un objectif de diversification de la composition de leur conseil (féminisation, nationalité, expérience internationale) sont invitées à en faire part à l'occasion de leur communication sur l'évaluation des travaux du conseil, et à apporter des précisions sur la nationalité ou l'expérience internationale de leurs administrateurs.

- Les sociétés devraient indiquer explicitement quels sont les administrateurs représentant les actionnaires et ceux représentant les salariés.

- Qualification d'administrateur indépendant

Il convient d'identifier clairement les membres qualifiés d'indépendants par le conseil, de bien préciser la conformité de cette qualification avec les critères retenus à cet égard par la code Afep-MEDEF, et, à défaut, de justifier précisément la dérogation, de ne pas justifier l'**exclusion du critère des 12 ans** de mandat par la seule expérience ou compétence de l'administrateur concerné, de décrire avec précision les critères qualitatifs et/ou quantitatifs d'appréciation du **caractère significatif de la relation entretenue avec la société** ou son groupe et de ne pas l'apprécier uniquement à l'aune de critères quantitatifs mais de réaliser autant que possible une **analyse qualitative** de la situation.

- Conventions règlementées

L'AMF recommande que, pour l'application de la notion de personne « indirectement intéressée »² à une convention soumise à autorisation préalable du conseil, soit incluse, non seulement la personne qui en tire un avantage, mais également celle qui est **susceptible d'en tirer un avantage** en raison des liens qu'elle entretient avec les parties à la convention et des pouvoirs qu'elle possède pour infléchir leur conduite.

- Evaluation des travaux du conseil

Il est recommandé de préciser la façon dont l'évaluation du fonctionnement du conseil a été menée, notamment s'il a été fait appel à un intervenant externe, de communiquer sur les résultats de l'évaluation comme sur les suites et **pistes d'amélioration** envisagées, d'intégrer les réflexions conduites sur la diversification de la composition du conseil, et de ne pas justifier l'exclusion de la mesure de la contribution effective de chaque administrateur par le seul caractère collégial du conseil mais par des explications circonstanciées et propres à la société.

1 - Voir la synthèse de lecture dans la Lettre n°13 (octobre-novembre 2016)

2 - Articles L225-38 et L225-86 du code de commerce

- Cumul des mandats

Les sociétés devraient préciser si les mandats exercés par les dirigeants et administrateurs le sont, ou non, à l'extérieur du groupe, et si les sociétés dans lesquelles ils sont exercés sont, ou non, cotées.

Recommandations relatives à la rémunération des dirigeants

- Il est demandé de veiller à ce que les explications fournies pour justifier certains éléments de rémunération soient rappelées dans le document de référence ou rapport annuel de l'exercice, même si elles ont déjà été insérées dans ces documents l'année précédente ou dans des communiqués de presse, ou mis en ligne.
- Rémunération variable annuelle

L'AMF recommande d'indiquer :

- de manière précise les critères qualitatifs utilisés, sauf cas particulier où la société indique que certains critères qualitatifs ont été préétablis et définis de manière précise mais ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité,
- le niveau de réalisation attendu des objectifs quantitatifs fixés,
- ou, a minima, que ce niveau a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour les mêmes raisons,
- le plafond de la rémunération variable : pourcentage de la rémunération fixe ou montant numéraire maximum.

Par ailleurs, l'AMF encourage les sociétés à distinguer chacun des critères utilisés en indiquant s'il s'agit d'un critère quantitatif ou qualitatif.

Enfin, lorsqu'elles prévoient l'application de clauses d'ajustement affectant le calcul ou le paiement de certains éléments de la rémunération variable, les sociétés sont invitées à donner une information claire et précise sur leur mise en œuvre et à veiller à ce que le caractère préétabli des critères ayant permis de déterminer ces éléments ne soit pas remis en cause.

- « Say on pay »

Lorsque, dans la résolution, il est renvoyé à un document pour la présentation des éléments de rémunération soumis au vote, une référence précise devrait être faite à ce document.