

Octobre - Novembre 2018

Le dernier trimestre de l'année est traditionnellement celui de la publication des rapports institutionnels : le rapport d'activité du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE) et le rapport 2018 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Le rapport d'un groupe de travail de l'AMF intitulé « Droits des actionnaires et vote en assemblée générale » est venu, en outre, compléter ces deux rapports pendant cette période.

Le cinquième **rapport d'activité du HCGE** a été publié le 24 octobre. Parallèlement, l'Afep et le MEDEF ont fait connaître que le Haut Comité faisait l'objet d'un large renouvellement de ses membres, dont le nombre a été porté de 7 à 9. Comme les précédents, le rapport d'activité analyse **la mise en œuvre des recommandations du code Afep-Medef** (en l'occurrence, dans sa version de novembre 2016) par 104 sociétés du SBF 120 à la date du 1^{er} avril 2018. Il comporte ainsi un **état statistique**, au regard de ces recommandations, du mode de direction, des conseils d'administration ou de surveillance et de leurs comités, et des modes de rémunération de toute nature des principaux dirigeants mandataires sociaux de ces sociétés. Il souligne notamment la meilleure qualité de la gouvernance, en moyenne, des sociétés du CAC 40 par rapport aux autres sociétés du SBF 120 et la nécessité d'une mise à niveau progressive de la gouvernance des nouvelles sociétés entrant dans ce dernier indice. Enfin, **pour 2018, le Haut Comité suit plus particulièrement cinq thématiques** : structure de la gouvernance, rémunérations, composition et pratiques des conseils, et application de la recommandation « appliquer ou expliquer ».

Faisant suite à un premier rapport, publié en janvier 2017, sur le vote en assemblée générale à l'ère du numérique, un groupe de travail, mis en place par le Collège de l'AMF, a formulé sept propositions dans son **rapport intitulé « Droits des actionnaires et vote en assemblée générale »**, publié en octobre dernier. Celles-ci ont pour objectif global d'assurer une **meilleure transparence du vote en assemblée générale** et, le cas échéant, d'informer les actionnaires des raisons du rejet éventuel de leur vote. Le rapport appelle par ailleurs les

professionnels à lutter contre la facturation de frais dissuadant les actionnaires de voter ou de s'inscrire au nominatif, comme le prévoit la directive « Droits des actionnaires ».

Plutôt que de refaire une étude statistique quelques semaines après le rapport du HCGE, le **rapport 2018 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées** a choisi de proposer des développements approfondis sur deux thèmes d'actualité : **les mouvements de dirigeants et le vote des actionnaires sur leur rémunération**. Il retient les cas de renouvellement, de départ ou d'arrivée de 91 dirigeants, constatés entre les assemblées annuelles de 2017 et de 2018, et qui ont concerné 43 sociétés du SBF 120, dont 17 du CAC 40, pour 67 mandats sujets à changement au total. La question des **plans de succession** et du processus décisionnel suivi à leur occasion, des **résolutions « ex ante » et « ex post »** soumises aux assemblées générales, et des modalités de rémunération des dirigeants, est ainsi analysée en détail.

Par ailleurs, le **Cercle de réflexion sur la Gouvernance** a poursuivi ses travaux à l'occasion de sa onzième réunion le 5 septembre dernier. Ses membres ont été invités à échanger sur les **indicateurs de performance** publiés par les entreprises. Qu'ils soient issus des états financiers ou extra financiers, retraités ou non, ces indicateurs de performance représentent en effet un sujet qui se situe au cœur des préoccupations du régulateur, et le rôle des administrateurs dans leur choix, leur suivi, ou pour s'assurer de leur fiabilité constitue une question d'actualité.

Vous trouverez ci-joint le compte rendu des débats sur ce thème dans le recueil du Cercle joint à la présente Lettre.

Nous vous en souhaitons une 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

Rapport d'activité Octobre 2018

Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise - HCGE (96 pages)

SYNTHÈSE DE LECTURE N°1

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, institué en juin 2013 lors de la révision du code Afep-MEDEF de gouvernement d'entreprise (ci-après le code) et installé en octobre 2013, a publié le 24 octobre 2018 son cinquième rapport d'activité¹.

A compter du 1^{er} novembre 2018, le nombre de ses membres a été porté de 7 à 9 et plusieurs renouvellements ont été effectués, de sorte que le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise est dorénavant composé de : Patricia Barbizet, présidente, Jean-Luc Belingard, Marie-Claire Capobianco, Brigitte Longuet, Ross McInnes, Nicolas Molfessis, Robert Peugeot, Michel de Rosen et Vincent Strauss².

La **préface** de ce cinquième rapport souligne « la poursuite de l'amélioration de la conformité des sociétés françaises se référant au code » et, au-delà des aspects formels de cette conformité, « les pratiques de gouvernance parmi les plus satisfaisantes en Europe ».

Dans la **première partie du rapport**, le Haut Comité fournit d'abord des **informations sur son activité** pendant la période s'étendant de septembre 2017 à septembre 2018, durant laquelle il s'est réuni 11 fois, avec un taux de participation de ses membres de 89%.

Il a été **consulté** par des sociétés, le plus souvent de façon informelle, notamment sur des problématiques de rémunérations, ou sur des demandes d'interprétation du code.

Il a adressé de sa propre initiative **23 lettres** à des sociétés du SBF 120 (dont 2 du CAC 40) à la suite de l'examen des rapports annuels 2017, sur des déviations par rapport au code, des insuffisances d'explications, ou appelant l'attention sur des points significatifs.

Il a constaté avec satisfaction que la totalité des 23 sociétés, auxquelles des courriers avaient été adressés l'année précédente à propos du contenu de leur rapport annuel 2016, ont mis en œuvre les recommandations qui leur avaient été faites.

Dans certains cas, il peut être amené à communiquer sur son intervention, mais non sur le contenu détaillé de son avis. En 2018, il a été ainsi conduit à publier deux communiqués de presse à l'occasion d'une assemblée générale. Les communiqués publiés sont en ligne sur **son site, ouvert en mars 2018** : www.hcge.fr.

S'agissant des principaux thèmes abordés en 2017-2018 dans ses auto-saisines, le Haut Comité note deux constats récurrents :

- la meilleure qualité de la gouvernance en moyenne des sociétés du CAC 40 par rapport aux autres sociétés du SBF 120 ;

- la nécessité d'une mise à niveau progressive de la gouvernance des sociétés entrant dans le SBF 120.

Pour 2018, les thématiques suivies sont articulées autour des cinq thèmes suivants : structure de la gouvernance, rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux, composition du conseil, pratiques du conseil et application de la recommandation « appliquer ou expliquer ».

Par souci d'une plus grande lisibilité, les avis et prises de position du Haut Comité sur ces thématiques sont intégrés ci-dessous à la fin de chacune des rubriques concernées.

Enfin, en 2017-2018, le Haut Comité a participé à des réunions relatives au projet de loi Pacte, organisé des contacts avec des personnalités sur des thématiques de gouvernement d'entreprise, suivi les évolutions des codes européens de gouvernement d'entreprise et contribué à la consultation publique préalable à la révision du code en juin 2018.

La **seconde partie** du rapport analyse la mise en œuvre des recommandations du code dans sa version datant de novembre 2016, et fournit des exemples des justifications données par les entreprises lorsqu'elles déclarent ne pas mettre en œuvre certaines recommandations.

Les statistiques présentées ont été établies sur la base des informations contenues dans les rapports annuels et/ou documents de référence, et sur le site, de **104 sociétés du SBF 120** à la date du 1^{er} avril 2018 : 34 du CAC 40 et 70 sociétés suivantes de l'indice. Les 16 autres sociétés du SBF 120 soit sont étrangères, soit ne se réfèrent pas au code.

9 thèmes sont successivement abordés ; ils sont en outre accompagnés de nombreux **extraits des rapports ou documents de référence** relatifs à chacun des sujets analysés.

Mode de direction

- **Le mode de direction adopté**

Le nombre de sociétés à directoire et conseil de surveillance s'est stabilisé dans le CAC 40, à 11,8% en 2017 comme en 2016, tandis qu'il a globalement baissé dans l'ensemble du SBF 120, à 12,5% (15,4% en 2016).

1 - Voir les synthèses de lecture des quatre premiers rapports d'activité dans les Lettres n°5 (juillet-octobre 2014), n°9 (juillet-octobre 2015), n°13 (octobre-novembre 2016) et n°17 (juillet-octobre 2017) : <https://home.kpmg.com/fr/fr/home/insights/2016/07/la-lettre-de-la-gouvernance0.html>

2 - Pour les biographies des quatre nouveaux membres : <http://www.afep.com/presse/gouvernement-dentreprise-nomination-des-membres-du-haut-comite-de-gouvernement-hcge/>

Dans le SBF 120, celui des sociétés à conseil d'administration avec unicité des fonctions reste stable à 51% en 2017, dans le seul CAC 40 a remonté de 58,8% à 61,8%, celui de la dissociation des fonctions est passé de 29,8% à 32,7%, et de 26,5% à 23,5%, respectivement.

4,8% des sociétés du SBF 120, et 2,9% des sociétés du CAC 40, ont changé de mode de direction en 2017.

A une exception près, toutes les sociétés du SBF 120 expliquent leur choix de mode de direction.

Le **Haut Comité** considère, à ce stade, qu'il n'y a pas lieu de privilégier l'une ou l'autre des formules d'unicité ou de dissociation des fonctions, sous réserve que la formule retenue et ses motivations soient bien portées à la connaissance des actionnaires et des tiers. Il note seulement que, les investisseurs anglo-saxons étant très majoritairement partisans de la dissociation, la reconduction des PDG ayant remis leur mandat en jeu cette année a été approuvée en moyenne à hauteur de 82,7%.

• Missions confiées au président du conseil d'administration

Conformément à ce que prévoit le code (§2.2), 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.

Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent

13 des 21 sociétés du CAC 40 ayant opté pour l'unicité des fonctions de président et de directeur général et, au total, 27 des 53 du SBF 120, se sont dotées d'un administrateur référent ou d'un vice-président chargé de missions en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires. Toutes décrivent leurs missions et prérogatives.

87,9% des sociétés du SBF 120, dont 88,2% du CAC 40, ont confié cette mission à un administrateur qualifié d'**indépendant**, comme le recommande dorénavant le code.

Conseil d'administration ou de surveillance

Le terme d'administrateur est utilisé dans la suite du rapport aussi bien pour les membres des conseils d'administration que pour les membres des conseils de surveillance.

• **Nombre moyen d'administrateurs** : 14,4 (CAC 40), 13 (SBF 120). Hors administrateurs salariés ou représentant les actionnaires salariés : 12,3 et 11,4, respectivement.

• Indépendance des administrateurs

Toutes les sociétés publient le nombre et la liste nominative de leurs administrateurs indépendants, ainsi que le résultat de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs au regard des critères d'indépendance prévus par le code (§8.4).

Toutefois, 23 sociétés (dont 12 du CAC 40) ont écarté l'application du **critère d'ancienneté de plus de 12 ans** dans les fonctions d'administrateur, et 5 (dont 1 du CAC 40) celle

du **critère de l'exercice d'un mandat dans une autre société du groupe**. 3 sociétés ont par ailleurs proposé d'autres critères d'indépendance – tels que de recevoir ou d'avoir reçu une rémunération importante du groupe en dehors des jetons de présence – ou renforcé les critères existants, comme l'exclusion des anciens salariés ou dirigeants de la société même s'ils ont cessé leurs fonctions depuis plus de cinq ans.

• Respect de la proportion d'administrateurs indépendants

38 sociétés du SBF 120 sont des sociétés contrôlées, dont 5 du CAC 40.

36 d'entre elles, dont les 5 du CAC 40, respectent la proportion d'administrateurs indépendants préconisée par le code pour les sociétés contrôlées (§8.3, au moins un tiers).

63 des 66 sociétés concernées, dont 28 des 29 du CAC 40 respectent celle (la moitié) préconisée pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

La tendance générale est ainsi à l'amélioration constante du suivi de cette recommandation.

• Liens d'affaires significatifs

En ce qui concerne le critère d'indépendance relatif à l'absence de liens d'affaires significatifs, 98,1% des sociétés du SBF 120, dont 97,1% du CAC 40, en font mention. Parmi celles-ci, 75,7% et 91,2%, respectivement, font état des critères de significativité retenus.

Le **Haut Comité** relève qu'une évolution positive a été enregistrée dans la mesure où la précision des critères de significativité a progressé : de 70,6% à 75,7% en 2017 pour le SBF 120 et de 84,8% à 91,2% pour le CAC 40. Il a néanmoins rappelé à 6 sociétés en 2017 l'importance de ce sujet, pour lequel subsiste encore une marge de progrès.

• Informations sur les administrateurs

A une exception près, toutes les sociétés fournissent dans leur rapport annuel ou document de référence les informations requises sur leurs administrateurs (début et fin du mandat, âge, nationalité, principale fonction, autres mandats et fonctions, nombre d'actions détenues, notice biographique en cas de nomination ou de renouvellement).

• Proportion de représentants des salariés dans les conseils

En 2018, 43,3% des sociétés du SBF 120 ont uniquement un ou des administrateurs représentant les salariés, 1% uniquement un ou des administrateurs représentant les actionnaires salariés, et 23,1% les deux catégories. Pour le seul CAC 40, ces pourcentages sont respectivement de 47,1%, 0% et 44,1%.

Au sein de ces sociétés, le nombre moyen des administrateurs salariés est de 2,1 pour l'ensemble du SBF 120, et de 2,3 pour le seul CAC 40.

• Rémunération des membres du conseil

Toutes les sociétés, sauf une, indiquent le montant global et les montants individuels des jetons de présence. 97,1% des sociétés du SBF 120 et 100% du CAC 40 en exposent les règles de répartition. 87,5% et 94,1%, respectivement, se conforment à la recommandation du code (§20.1), relative à la prépondérance de la part variable. Ces derniers résultats font apparaître une marge de progression non négligeable.

Le **Haut Comité** a rappelé l'importance de cette recommandation aux quelques sociétés concernées.

- **Durée et échelonnement des mandats** des administrateurs

Toutes les sociétés du SBF 120 précisent la durée du mandat de leurs administrateurs.

La durée moyenne des mandats des administrateurs est de 3,6 ans pour les sociétés du SBF 120 et de 3,7 ans pour celles du CAC 40. 98,1% des premières et 100% des secondes ont une durée de mandat égale ou inférieure à 4 ans. 93,3 % et 97,1 %, respectivement, ont mis en place un processus d'échelonnement des mandats, conformément à la recommandation du code (§13.2).

- Informations sur les **séances du conseil**

Toutes les sociétés indiquent le nombre de séances du conseil au cours de l'exercice, lequel est en moyenne de 8,8 (9,2 pour le seul CAC 40), ainsi que le taux de participation des membres du conseil, en moyenne de 91,9% (93,4% pour le CAC 40).

- **Évaluation du conseil**

En 2017, 97,1% des sociétés du SBF 120 ont procédé à une évaluation du fonctionnement de leur conseil, 100% dans le seul CAC 40. 45,5% des sociétés du SBF 120 l'ont fait sous forme d'un point à l'ordre du jour, 54,5% sous forme d'une évaluation formalisée (au moins tous les 3 ans, §9.3 du code). Ces pourcentages sont respectivement de 35,3% et 64,7% pour le CAC 40.

96% (SBF 120) et 97,1 % (CAC 40) ont publié dans leur rapport annuel les conclusions de ces évaluations et les suites qui y ont été données.

65,4% des sociétés du SBF 120, dont 77,3% du CAC 40, ont appliqué la recommandation du code (§9.2) relative à l'**appréciation de la contribution effective de chaque administrateur** aux travaux du conseil.

Le **Haut Comité** a souhaité appeler l'attention des sociétés sur ce dernier point, le **taux de conformité** à la recommandation, s'il a progressé, demeurant **encore faible**, et constate que le volet individuel de l'évaluation progresse notamment dans le cas du recours à des évaluations formalisées.

- **Réunion des mandataires sociaux non exécutifs**

Cette pratique a de nouveau progressé : 62,5% des sociétés du SBF 120 et 91,2% du CAC 40 ont mis en place en 2017 une réunion des mandataires sociaux non exécutifs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, contre 60,6% et 76,5% en 2016.

Le **Haut Comité** rappelle qu'il a donné des indications sur les modalités concrètes de ces réunions dans son précédent rapport³.

- **Règlement intérieur**

Toutes les sociétés indiquent s'être dotées d'un règlement intérieur, 71,8% des sociétés du SBF 120 et 79,4% du CAC 40 le publient en intégralité, le solde une synthèse. 98,1% des sociétés du SBF 120 et 97,1% du CAC 40 mentionnent dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable par le conseil.

Les comités du conseil

- **Comité d'audit**

Toutes les sociétés disposent d'un comité d'audit, **composé en moyenne de 4,1 membres** (4,6 pour le CAC 40) – de 3 à 6 pour celles du CAC 40, de 3 à 7 membres pour les autres sociétés du SBF 120 - et en fournissent la composition nominative. Leur comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire social (§15.1).

Le nombre de sociétés respectant la proportion recommandée d'au moins **deux tiers d'administrateurs indépendants**, hors administrateurs salariés, au sein du comité a augmenté : 85,6% dans les sociétés du SBF 120, 91,2% pour le CAC 40 (contre 81,7% et 88,2%, respectivement, en 2016). Le taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité est de 76,5% (82,5% pour le CAC 40).

Le **nombre moyen de réunions est de 5,4** (5,7 pour le CAC 40) – entre 2 et 11 réunions suivant les sociétés - et le taux de participation moyen de 93%. Toutes les sociétés donnent une indication sur la compétence financière ou comptable des membres du comité.

A l'exception d'une seule, toutes les sociétés du SBF 120 font état de l'audition par le comité d'audit des directions financière, comptable et de la trésorerie, du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques, et des commissaires aux comptes. La quasi-totalité des sociétés signalent suivre la recommandation du code (§15.2) sur l'existence 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.

95,2% des sociétés du SBF 120 (100% du CAC 40) indiquent, comme le prévoit le code (§16.3), que le comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Le **Haut Comité** estime que si toutes les sociétés qui ne respectent pas **la proportion d'administrateurs indépendants dans les comités** le signalent et présentent une justification, elles doivent poursuivre leurs efforts pour rétablir les proportions requises. Il restera particulièrement vigilant sur ce point.

- **Comité des rémunérations**

Toutes les sociétés du SBF 120, sauf une, ont un comité des rémunérations et en indiquent la composition nominative. Le comité est **composé en moyenne de 4,2 membres** (4,8 pour le CAC 40) – entre 2 et 8 suivant les sociétés – et, sauf dans un cas, **ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif**.

Parmi les 64 sociétés du SBF 120, dont 30 du CAC 40, ayant un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés, 61% des premières et 67% des secondes comptent **un administrateur salarié** parmi les membres du comité des rémunérations, ce qui est en baisse par rapport à 2016 (65% et 75%, respectivement).

85,4% des comités des rémunérations du SBF 120 et 97,1% du CAC 40 comprennent, comme le prévoit le code (§17.1), une **majorité d'administrateurs indépendants**, dont le taux moyen est de 74,3% et 82,4%, respectivement. La recommandation du code (§17.1) selon laquelle le comité des rémunérations doit être présidé par un administrateur indépendant est suivie à 97,1% par les sociétés du SBF 120 (100% du CAC 40).

3 - Voir la synthèse de lecture n°3 de la Lettre de la Gouvernance n°17 (octobre 2017)

La totalité des sociétés du SBF 120 publient un rapport d'activité du comité. Le **nombre moyen de réunions en 2017 a été de 4,5** pour les sociétés du SBF 120 (4,4 pour celles du CAC 40), et le taux moyen de participation des membres aux réunions de 95,9% et 95,4% respectivement.

84 sociétés du SBF 120, dont 31 du CAC 40, prévoient la possibilité pour le comité de solliciter des études techniques externes, comme le code le recommande (§14.3).

Le **Haut Comité** est intervenu auprès de 7 des sociétés concernées qui n'ont pas encore nommé un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés à leur comité des rémunérations.

• Comité des nominations

99% des sociétés du SBF 120 (100% du CAC 40) indiquent avoir un comité des nominations, qui est distinct du comité des rémunérations dans 36,5% des cas (58,8% pour le CAC 40), et en publient la liste des membres.

Lorsqu'il est distinct, le comité est **composé en moyenne de 4,08 membres** pour les 38 sociétés du SBF 120 concernées, et de 4 membres pour les 20 sociétés du CAC 40 concernées – entre 2 et 7 suivant les sociétés.

71,1% des comités du SBF 120 (75% du CAC 40) ont, comme le recommande le code (§16.1), une **majorité d'administrateurs indépendants**, dont le taux moyen est de 66% et 71,3% respectivement.

Toutes les sociétés du SBF 120 publient un rapport retraçant l'activité de leur comité. Le **nombre moyen de réunions au cours de l'exercice 2017 a été de 4** (4,2 pour le CAC 40), et le taux moyen de participation des membres aux réunions de 93,6% (94,9% pour le CAC 40).

90,2% des sociétés du SBF 120 et 91,2% du CAC 40 indiquent que le dirigeant mandataire social exécutif a été associé aux travaux du comité en 2017, comme le recommande le code (§16.3).

80,4% des sociétés du SBF 120 et 88,2% de celles du CAC 40 mentionnent la mise en place ou le suivi d'un **plan de succession** des dirigeants mandataires sociaux, comme préconisé par le code (§16.2.2), sans toutefois, pour certaines d'entre elles, faire état de la mise en œuvre effective de cette mission.

Le **Haut Comité** signale que, malgré la progression sensible de ces statistiques (en 2016, elles étaient de 71,8% du SBF 120 et 85,3% du CAC 40), il est intervenu auprès de 13 sociétés qui n'avaient fourni aucune information sur le sujet, et que l'actualité de l'année 2018 a mis en lumière des **carences importantes** en la matière alors qu'il est d'importance cruciale pour le conseil de disposer d'un plan de succession à jour et opérationnel.

Diversité

• Proportion de femmes dans les conseils

Hors administrateurs élus par les salariés, la proportion de femmes dans les conseils continue de croître au terme des assemblées tenues en 2018 : 44,9% pour le SBF 120, 46% pour le CAC 40, contre 43,6% et 44,1%, respectivement, en 2017.

La totalité des sociétés du SBF 120 respectent le plancher de 40% de femmes dans leur conseil.

72,1% des sociétés du SBF 120 et 79,4% du CAC 40 mentionnent dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise leur politique de diversité et les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités.

Le **Haut Comité** constate que la recommandation du code (§6.2) relative à la **description de la politique de diversité** (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles) est insuffisamment respectée, et a rappelé ce point à 13 sociétés.

• Proportion de femmes au sein des comités exécutifs ou de direction

Le taux de féminisation de l'instance dirigeante située au niveau juste inférieur à la direction générale est très faible : pour un nombre moyen de 9,3 personnes au sein du comité exécutif et du comité de direction des sociétés du SBF 120, on compte seulement 1,63 femmes (2,06 pour un nombre moyen de 10,65 dans le CAC 40), tandis que 23 sociétés n'en comptent aucune.

Nombre de mandats

Le nombre moyen de mandats dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe, y compris dans des sociétés étrangères, détenus par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs est de 0,60 pour les sociétés du SBF 120 et de 0,74 pour celles du CAC 40.

99% des premières et 97,1% des secondes respectent la **limitation à deux mandats** dans des sociétés cotées extérieures prévue par le code (§18.2).

Dans 56,7% des sociétés du SBF 120, le PDG, DG, ou président du directoire n'exerce aucun mandat extérieur à son groupe, dans 28,8% un mandat, dans 12,5% deux mandats. Seuls 1,9% exercent trois mandats. Ces pourcentages sont de 50%, 29,4%, 17,6% et 2,9% dans le CAC 40.

Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

98,1% des sociétés du SBF 120 – soit 102 sociétés - et 94,1% du CAC 40 – soit 33 sociétés - indiquent, dans une rubrique ou un tableau spécifique, les recommandations du code qu'elles écartent, tandis que 94 des premières et 30 des secondes apportent les explications y afférentes.

Toutefois, le **Haut Comité** indique qu'il est intervenu auprès de 3 sociétés du CAC 40 et de 8 du SBF 120 qui ont déclaré se conformer en totalité aux recommandations du code alors qu'en réalité, elles ont omis de mentionner certaines déviations ou fourni une liste non exhaustive des recommandations écartées.

Contrat de travail et mandat social

En 2017, 86 des 104 principaux dirigeants mandataires sociaux⁴ du SBF 120 avaient renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas (28 sur 34 pour le CAC 40). Des explications sont fournies dans 94,4% des situations de cumul d'un contrat de travail avec le mandat social (dans toutes les situations pour le CAC 40).

4 - Dans le rapport, cette notion recouvre les fonctions de président-directeur général, directeur général, président du directoire et directeur général unique, ainsi que de gérant d'une société en commandite par actions.

Rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux

• Obligation de **conservation d'actions**

L'obligation de conservation d'actions au nominatif par les dirigeants mandataires sociaux doit être mise en œuvre indépendamment de l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance (§22 du code).

90% des sociétés du SBF 120 et 94,1% du CAC 40, y compris celles qui n'ont procédé à aucune attribution en 2017, mentionnent cette obligation de conserver au nominatif une « quantité minimum » d'actions jusqu'à la fin de leurs fonctions.

• Information sur la **rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux**

La totalité des sociétés du SBF 120 indiquent les **règles d'évolution de la rémunération fixe** des principaux dirigeants mandataires sociaux, ou la date de sa dernière révision.

92,3% des sociétés du SBF 120 (97,1% du CAC 40) prévoient le versement à ces derniers d'une **partie variable annuelle** de leur rémunération, dont les **critères de détermination, quantifiables et/ou qualitatifs**, sont mentionnés par 93,8% des sociétés du SBF 120 et 97% du CAC 40. 95,8% des sociétés du SBF 120 (97% du CAC 40) informent sur l'application de ces critères et la quasi-totalité rendent compte du niveau d'atteinte soit global soit de chacun de ces critères, tandis que quelques-unes invoquent la confidentialité ou fournissent une information incomplète.

Par ailleurs, 92,6% des sociétés du SBF 120 (93,9% du CAC 40) indiquent le **pourcentage maximum de la partie fixe** que peut représenter la partie variable de la rémunération, et 96,5% et 96,8%, respectivement, la limite de la partie qualitative.

S'agissant de la **partie variable pluriannuelle ou différée** de la rémunération, on constate, contrairement à 2014 et 2015, une diminution du nombre de sociétés qui en attribuent : 16 sociétés du SBF 120, dont 8 du CAC 40, attribuent la première, 8 la seconde, et 2 les deux. Toutes ces sociétés indiquent les critères quantifiables et/ou qualitatifs de cette partie variable.

Enfin, 6 sociétés du SBF 120, dont 2 du CAC 40, précisent que toute ou partie de la rémunération provenait d'une autre société du groupe en application d'une convention de prestation de services.

La quasi-totalité des sociétés du SBF 120 utilisent la présentation standardisée des rémunérations figurant en annexe du code.

Selon le **Haut Comité**, l'examen des rapports annuels fait apparaître que les dispositions du code sur les rémunérations variables (§24.3.2 et 25.2) sont appliquées de façon très hétérogène, les descriptions pouvant être extrêmement détaillées ou au contraire très succinctes, ce qu'il a signalé à 17 sociétés. Sans remettre en cause la **confidentialité** qui peut s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable, il considère qu'**un minimum d'informations doit toutefois être communiqué**, notamment sur la nature des indicateurs, leur poids respectif et les modalités de constatation par le conseil du degré d'atteinte des performances conditionnant la rémunération variable.

• **Options** de souscription ou d'achat d'actions

Seulement 10,6% des sociétés du SBF 120 (86% en 2007), dont 1,6% du CAC 40 (93,5% en 2007), ont attribué à leur principal dirigeant mandataire social des options, l'attribution ayant eu lieu aux mêmes périodes calendaires que les précédentes dans tous les cas.

90,9% des sociétés du SBF 120, dont 100% du CAC 40, mentionnent la part, rapportée au capital, attribuée à chaque dirigeant mandataire social. 90,9% des premières et 100% des secondes valorisent les options d'actions attribuées à leurs dirigeants selon la méthode retenue pour les comptes consolidés.

81,8% des sociétés du SBF 120, dont 100% du CAC 40, indiquent que leurs dirigeants se sont formellement engagés à ne pas recourir à des **opérations de couverture de risque** de leurs options ou actions comme le recommande le code (§24.3.3).

Toutes les sociétés du SBF 120 précisent les **conditions de performance** prévues par les plans d'attribution et fixent des périodes d'interdiction d'exercice des options préalables à la publication des comptes.

81,8% des sociétés du SBF 120, dont 83,3% du CAC 40, ont fait apparaître le **sous-plafond d'attribution** des options prévu pour les principaux dirigeants mandataires sociaux dans leur document de référence ou avis de convocation d'assemblée générale, ainsi que le recommande le code (§23.3.3).

• **Actions de performance**

61,5% des sociétés du SBF 120, dont 73,5% du CAC 40, ont attribué à au moins un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux des actions de performance, et toutes précisent leur politique d'attribution.

98,4%, dont 96% du CAC 40, valorisent les actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés.

71,9% des sociétés du SBF 120, dont 84% du CAC 40, mentionnent la part, rapportée au capital, attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

En ce qui concerne les opérations de **couverture des risques**, 65,6% des sociétés du SBF 120, dont 76% du CAC 40, indiquent que leurs dirigeants se sont formellement engagés à ne pas recourir à de telles opérations. En outre, pour 17,2% des premières, dont 20% des secondes, les plans d'attribution ou le règlement intérieur du conseil interdisent le recours à de tels instruments.

Toutes les sociétés du SBF 120 précisent les **conditions de performance**, prévues par les plans d'attribution, auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions, et utilisent les tableaux standardisés du code.

85,9% des sociétés du SBF 120 (84% du CAC 40) ont fixé un **sous-plafond d'attribution** des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux qui figurait dans leur document de référence ou avis de convocation d'assemblée générale.

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

1 seule société du SBF 120 (aucune du CAC 40) a versé en 2017 une **indemnité de prise de fonctions**, sous forme d'une attribution d'actions.

54,8% des sociétés du SBF 120 et 50% du CAC 40 indiquent prévoir une **indemnité de départ** au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. 89,5% des premières et 94,1% des secondes précisent que le versement ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ (§24.5.1 du code). Toutes appliquent un plafond de 2 années de rémunération fixe et variable pour les dirigeants bénéficiaires, tandis que 96,4% et 100%, respectivement, l'assortissent de **conditions de performance** appréciées sur deux exercices au moins. 91,4% des sociétés du SBF 120, dont 89,7% du CAC 40, indiquent, en cas de versement d'une indemnité de départ, ce qu'il advient des plans de rémunérations variables pluriannuelles ou différées en cours, des options non levées et des actions de performance non encore acquises (§24.5.2 du code).

31,7% des sociétés du SBF 120 et 38,2% du CAC 40 prévoient une **indemnité de non-concurrence** à l'égard de leur principal dirigeant mandataire social en cas de cessation de fonctions. Toutes indiquent que le montant de l'indemnité est compris dans le plafond de deux années de rémunération. 81,8% des sociétés du SBF 120 et 84,6% du CAC 40 prévoyant une telle clause de non-concurrence autorisent le conseil à renoncer à sa mise en œuvre lors du départ du dirigeant. Une seule société, du CAC 40, a conclu un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant mandataire social et l'a motivé (§23.4).

Seules 6 sociétés du SBF 120, dont 1 du CAC 40, ont attribué une **rémunération exceptionnelle** à leur dirigeant mandataire social et ont motivé cette attribution (§24.3.4).

Le **Haut Comité** souligne qu'un certain nombre de situations ont justifié une **demande d'explications** de sa part dans des cas de mise en œuvre d'indemnités de départ et d'accords de non-concurrence. Il a relevé en outre un cas d'attribution d'une **prime exceptionnelle** d'un montant très significatif pour lequel le rapport annuel ne permet pas d'identifier les critères évoqués, ni le détail et l'exigence des objectifs.

- **Retraites**

81,6% des sociétés du SBF 120, dont 93,5% du CAC 40, donnent une information sur le régime de retraite de leurs dirigeants mandataires sociaux.

45,2% d'entre elles (67,6% du CAC 40) indiquent qu'elles prévoient un engagement de **retraite supplémentaire à prestations définies** en faveur de leur principal dirigeant mandataire social. Hors plans fermés à de nouveaux bénéficiaires, la catégorie de bénéficiaires est plus large que les seuls mandataires sociaux dans 87,2% des cas (95,7% pour le CAC 40), la **période de référence** prise en compte pour le calcul des prestations est supérieure à un an dans 91,5% des cas (91,3% pour le CAC 40), et la condition de 2 ans minimum d'**ancienneté** est respectée par 91,5% des sociétés du SBF 120 (95,7% pour le CAC 40).

Enfin, 89,4% et 91,3%, respectivement, respectent le pourcentage maximum de **45%** du revenu de référence (rémunération fixe et variable).

Le **Haut Comité** note une **dégradation des statistiques** concernant les trois recommandations relatives à ces régimes de retraites supplémentaires.

- **Bilan des résolutions d'assemblée « say on pay » et thématiques des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux**

Lors des assemblées du printemps 2018, le taux moyen d'approbation des résolutions « ex ante » a été de 88,9%, et des résolutions « ex post » de 88,5%. Cependant, des disparités importantes existent puisque des taux inférieurs à 80%, pour les premières, ont été constatés pour 16 sociétés, et, pour les secondes, pour 17 sociétés. Aucune résolution n'a été rejetée.

Le **Haut Comité** souligne que le **code révisé en juillet 2018 a encore accru l'encadrement des rémunérations**. Il a constaté à plusieurs reprises, par ailleurs, que la mise en ligne et les mises à jour des informations sur les rémunérations requises par le code (§25.1) étaient inexistantes ou tardives ou peu accessibles. Il regrette enfin que **ces thématiques très médiatisées occultent parfois les débats** alors que bien d'autres thématiques très importantes, mais peut-être plus techniques, sur la gouvernance font l'objet d'un intérêt moindre des administrateurs, des actionnaires et des parties prenantes.

Communication avec les actionnaires

Le **Haut Comité** considère que la prise en compte d'une faculté de communication directe entre les actionnaires et des membres du conseil dans le code révisé en juin 2018 constitue sans aucun doute une **étape significative**, mais estime que la formulation du code **reste légèrement en deçà du code britannique** qui invite le président à échanger avec les actionnaires importants, non seulement sur la gouvernance, mais aussi sur la stratégie et la performance.

TEXTES D'ORIGINE

Communiqué du HCGE du 12 octobre 2018
Rapport d'activité octobre 2018

Rapport du groupe de travail

Droits des actionnaires et vote en assemblée générale

Autorité des marchés financiers AMF (26 pages) 5 octobre 2018

SYNTHÈSE DE LECTURE N°2

En janvier 2017, la commission consultative « Epargnants » de l'AMF avait adopté un rapport intitulé « Pour un vote transparent et effectif en assemblée générale à l'ère du numérique » qui comportait 31 propositions visant à améliorer la transparence et l'effectivité du vote des actionnaires en assemblée générale.

Le Collège de l'Autorité⁵ avait décidé de reprendre à son compte 9 de ces propositions, de ne pas donner suite à 15 propositions en « l'absence d'un consensus suffisant parmi les acteurs de la place », et de mettre en place un groupe de travail restreint chargé d'approfondir les réflexions sur 8 autres propositions ainsi que sur certaines propositions justifiant la poursuite des travaux, notamment dans la perspective de la transposition de la directive du 17 mai 2017 en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires.

C'est ce groupe de travail qui a formulé les **7 propositions** qui suivent.

1. Assurer une meilleure transparence du vote par procuration et du vote par correspondance, et notification à l'actionnaire du rejet de son vote

- Horodatage des procurations et formulaires de vote, et notification à l'actionnaire du rejet de son vote

Le groupe de travail estime que si l'horodatage ne saurait être généralisé à l'ensemble des cas compte tenu de son coût financier, les votes par procuration et par correspondance **transmis par des moyens électroniques** devraient faire l'objet d'un horodatage, que la société concernée soit cotée ou non, et donnent lieu à une confirmation électronique de réception⁶.

Tout en ne pouvant établir l'importance, en pratique, des procurations ou formulaires de vote rejetés à l'occasion des assemblées générales, il considère que les actionnaires devraient pouvoir être informés de la raison pour laquelle, le cas échéant, leur vote n'aurait pas été pris en compte, ce qui n'est pas le cas actuellement, et recommande en conséquence de

permettre à tout actionnaire d'un émetteur coté qui en ferait la demande, dans les trois mois du vote, d'obtenir la confirmation que son vote a bien été pris en compte et, éventuellement, la raison pour laquelle il ne l'a pas été (hors délai, irrégularité...).

- Mention distinctive permettant l'identification du mandataire dans les procurations

L'indication du domicile ou du siège du mandataire, qui n'est pas requise à présent, constituerait la modalité la plus sûre et la plus simple d'écarter tout risque d'homonymie et d'identifier de façon certaine le mandataire⁷.

- Transmission à l'émetteur des formulaires de vote reçus hors délai

Les émetteurs cotés ou les établissements centralisateurs devraient conserver pendant une durée de 3 ans à compter de l'assemblée générale les formulaires de vote irréguliers ou hors délai reçus⁸.

2. Rappeler aux émetteurs qu'ils doivent prendre en compte tout vote exprimé au moyen d'un formulaire de vote répondant aux exigences légales et réglementaires

3. Imposer la publication par les émetteurs cotés du nombre global de droits de vote rejetés à l'occasion de l'annonce des résultats des votes⁹

4. Recommander aux actionnaires et émetteurs qui recourent aux services d'un huissier de justice d'exiger que ce dernier précise dans son rapport l'étendue de sa mission

5. Recommander aux émetteurs cotés de remettre, lors de l'assemblée générale, aux mandataires qui en font la demande un nombre « raisonnable » de boîtiers électroniques de vote, afin de leur permettre d'exercer les instructions reçues de leurs mandants dans les meilleures conditions

5 - Voir la synthèse de lecture n°1 de la Lettre de la Gouvernance n°17 (octobre 2017) <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/11/fr-Lettre-de-la-Gouvernance-KPMG-17.pdf>

6 - Les articles R 225-77 et R 225-79 du code de commerce devraient être complétés en ce sens.

7 - Ce qui suppose de compléter sur ce point l'article R 225-79 du code de commerce.

8 - Cette obligation, qui ne figure pas dans le code de commerce, devrait y être consacrée.

9 - En complétant l'article R 225-106-1 du code de commerce

6. Lutter contre la facturation de frais dissuadant les actionnaires de voter ou de s'inscrire au nominatif

Le montant des frais afférents à l'inscription au nominatif des actions au porteur, si le principe même de facturation de cette inscription fait l'objet d'un consensus, donne lieu à des appréciations divergentes. Le groupe de travail estime suffisant, à cet égard, de transposer « fidèlement » la disposition de la directive « Droits des actionnaires » qui impose aux intermédiaires financiers de prélever des « frais proportionnés aux coûts réellement engagés ».

Il recommande :

- aux émetteurs, d'indiquer clairement à leurs actionnaires qu'une carte d'admission suffit pour participer à l'AG
- aux teneurs de comptes-conservateurs, de rendre public les frais qu'ils facturent pour chaque service et de facturer aux actionnaires des frais non discriminatoires et proportionnés aux coûts réels
- aux deux, de ne facturer aux détenteurs de titres nominatifs aucun frais lié à l'inscription au nominatif de titres attribués à l'occasion d'une opération sur le capital.

7. Etablir un guide méthodologique de traitement des votes en AG

Un consensus s'est dégagé en faveur de l'établissement d'un tel guide, élaboré par l'ensemble des parties intéressées : investisseurs professionnels, actionnaires individuels, émetteurs, teneurs de compte-conservateurs, établissements centralisateurs et organisations représentatives.

Ce guide devrait rappeler les exigences légales et réglementaires ainsi que les principales règles professionnelles ou déontologiques applicables, et décrire les procédures mises en œuvre pour le traitement des votes en AG et les pratiques permettant de résoudre les difficultés opérationnelles rencontrées à cette occasion.

Le groupe de travail recommande enfin que le mandat confié à l'établissement centralisateur détaille la nature des prestations demandées et précise leurs limites.

TEXTES D'ORIGINE

Rapport du groupe de travail «Droits des actionnaires et vote en assemblée générale»

Rapport 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées

Autorité des marchés financiers AMF (84 pages) 26 novembre 2018

SYNTHÈSE DE LECTURE N°3

Le rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise choisit pour 2018 de proposer des développements approfondis sur deux thèmes d'actualité : les mouvements de dirigeants et le vote des actionnaires sur leur rémunération.

Son analyse repose sur l'échantillon des sociétés du SBF 120 de droit français pour lesquelles le renouvellement du mandat d'un dirigeant existant ou un départ et/ou une arrivée d'un dirigeant mandataire social ont été constatés entre les AG annuelles tenues en 2017 et 2018, soit 43 sociétés dont 17 du CAC 40 et 91 dirigeants « répartis sur un total de 67 mandats sujets à changement ».

1. L'organisation de la gouvernance à l'occasion des mouvements de dirigeants

Les 67 mandats de dirigeants retenus au titre de ce thème concernent :

- 20 présidents-directeurs généraux, 18 directeurs généraux, 4 présidents du directoire et gérant (« principaux dirigeants mandataires sociaux exécutifs »)
- 4 directeurs généraux délégués et 3 membres du directoire (« autres dirigeants mandataires sociaux exécutifs »)
- 13 présidents du conseil d'administration et 4 présidents du conseil de surveillance (« dirigeants mandataires sociaux non exécutifs »).

L'arrivée à échéance du mandat est abordée par les sociétés, pour les premiers et les deuxièmes, dans le sujet du plan de succession le plus souvent, et, pour les troisièmes, dans les sections sur l'évolution du conseil du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

2 des 43 sociétés indiquent toutefois ne pas avoir de plan de succession pour des raisons particulières, tandis que pour 6 autres sociétés, le plan de succession est identifié comme piste d'amélioration à la suite de l'évaluation annuelle du conseil.

95% des sociétés ayant établi un plan de succession accordent un rôle prépondérant au comité des nominations (ou équivalent).

Le niveau de détail fourni est très hétérogène. 18 sociétés précisent l'horizon de temps dans lequel le plan de succession a été envisagé (la majorité à court terme), 16 sociétés indiquent la fréquence de revue du plan, au cas par cas pour la plupart d'entre elles, 21 pouvoir avoir ou avoir eu recours

à un consultant ou un organisme externe dans le processus d'élaboration du plan, et 17 mentionnent l'implication du dirigeant mandataire social exécutif dans la définition ou la mise en œuvre du plan.

L'AMF recommande d'exposer le processus décisionnel associé à l'élaboration du plan de succession de leurs dirigeants mandataires sociaux : rôle du comité compétent, horizon de temps, fréquence de revue, modalités d'implication éventuelle du dirigeant concerné.

2. La détermination de la rémunération à l'occasion des mouvements de dirigeants

- Dans l'échantillon retenu, 34 arrivées de dirigeants mandataires sociaux ont été constatées dans 20 sociétés, dont 3 présidents-directeurs généraux, 9 directeurs généraux et 10 directeurs généraux délégués.

32% d'entre elles ont appliqué à leur nouveau dirigeant la politique de rémunération adoptée par l'AG en 2017, mais 68% ont donné à la nomination du nouveau dirigeant une date de prise d'effet postérieure à la clôture de 2017 afin que la politique de rémunération approuvée par l'AG en 2018 s'applique.

Une seule société de l'échantillon a prévu le versement d'une indemnité de prise de fonction à son nouveau directeur général.

11% des nouveaux « principaux dirigeants mandataires sociaux exécutifs » ont vu leur contrat de travail maintenu et suspendu, alors qu'ils auraient dû y mettre un terme en application du code Afep-MEDEF. Les sociétés justifient la décision en faisant référence à l'ancienneté du nouveau dirigeant en leur sein.

47% des nouveaux dirigeants bénéficient d'une clause de non-concurrence et d'un régime de retraite, et 41% d'une indemnité de départ.

- 30 reconductions de mandats ont été constatés dans l'échantillon en 2018 : 17 présidents-directeurs généraux, 7 directeurs généraux, 1 membre du directoire, 3 présidents du conseil d'administration et 2 présidents du conseil de surveillance.

Leur rémunération évolue peu à l'occasion de ces renouvellements.

L'AMF recommande que le conseil procède à l'examen des engagements comme les indemnités de départ, les retraites et les indemnités de non-concurrence au regard des dispositions de la version du code Afep-MEDEF en vigueur au moment

du renouvellement lorsqu'elles ont évolué, et, le cas échéant, explique tous les écarts existant avec ces dispositions, en précisant pourquoi les engagements conclus antérieurement n'ont pas été mis en conformité avec celles-ci.

- **27 cessations de mandats** de dirigeants mandataires sociaux dans 20 sociétés de l'échantillon ont concerné 8 présidents-directeurs généraux, 5 directeurs généraux, 3 directeurs généraux délégués, 5 présidents du conseil d'administration, 2 présidents du conseil de surveillance et 4 présidents du directoire.

Si toutes ces sociétés ont publié un communiqué sur l'évolution de la gouvernance, seulement 7 d'entre elles ont indiqué **les conditions financières du départ** de ces dirigeants, contrairement à la recommandation 24.5.2 du code Afep-MEDEF, même dans le cas où des indemnités de départ ou de non-concurrence ne leur ont pas été versées.

La notion de **départ contraint** visé par le code apparaît interprétée de façon différente selon les sociétés et les circonstances. **L'AMF** invite le code et/ou le HCGE à clarifier cette notion, ainsi que celle de changement de fonctions à l'intérieur d'un groupe.

L'AMF recommande en outre que les sociétés précisent, dans le communiqué diffusé lors du départ, toutes les sommes dues ou versées à cette occasion, et estime qu'elles devraient, par anticipation, présenter dans leur document de référence les indemnités et avantages potentiellement dus en cas de départ volontaire, de départ contraint et de départ à la retraite.

En ce qui concerne les rémunérations à long terme, les sociétés doivent le cas échéant, indiquer la décision du conseil de maintenir, en cas de départ, le bénéfice d'une **rémunération variable à long terme** mais aussi en expliquer précisément les raisons du maintien.

L'AMF rappelle également l'importance de décrire avec précision, au stade de sa rédaction, le périmètre d'application d'une **clause de non-concurrence** : définition du départ, entités concernées et fonctions exercées.

De même, il importe que soit indiqué le bénéfice d'une **retraite supplémentaire** avec des précisions sur les droits acquis au titre du dernier exercice clos.

3. Le vote sur la rémunération des dirigeants

- **Le vote « ex ante » sur la politique de rémunération**

50% des sociétés ont présenté plusieurs résolutions, par catégorie de dirigeants, 29% n'en ont présenté qu'une seule, n'ayant qu'un seul dirigeant mandataire social, mais 21% ont fait de même bien qu'ayant plusieurs dirigeants.

Ces résolutions renvoient, dans la majorité des cas, au document de référence. La plupart des sociétés indiquent

qu'elles respectent les principes de détermination prévus par le code Afep-MEDEF et exposent de façon très claire la structure de la politique de rémunération, mais peu expriment clairement les différences d'approche entre la première et la seconde année d'application du vote « ex ante », ce que recommande **L'AMF**.

Dans les **documents de référence**, l'information donnée sur les **critères de détermination et d'attribution** des différents types de rémunération est plus ou moins qualitative selon les sociétés.

Pour la **rémunération fixe**, 35% des sociétés indiquent ces critères de manière précise (compétences et expériences, niveau de responsabilité, panel d'entreprises comparables, principalement), 75% précisent son montant exact.

S'agissant de la **rémunération variable annuelle et pluriannuelle**, elles mentionnent dans 82% des cas le plafond de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe : en moyenne, 129% pour la totalité de l'échantillon, 142% pour le seul CAC 40. La majorité d'entre elles ne dévoilent pas précisément les critères de performance attachés à la rémunération variable, pour des raisons de confidentialité du plan d'affaires. Une seule indique avoir mis en place une clause de restitution d'une rémunération variable, en cas de fraude comptable.

68% ont la possibilité de recevoir une **rémunération variable à long terme** : actions de performance (67%), options et actions de performance (19%), options, actions de performance et unités de performance (3%), options (8%), unités de performance (3%).

66% des dirigeants peuvent percevoir une **rémunération exceptionnelle** dans certaines circonstances particulières.

28% des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et 64% des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs perçoivent des jetons de présence.

Toutes les résolutions « ex ante » ont été approuvées, avec un taux moyen d'environ 88%.

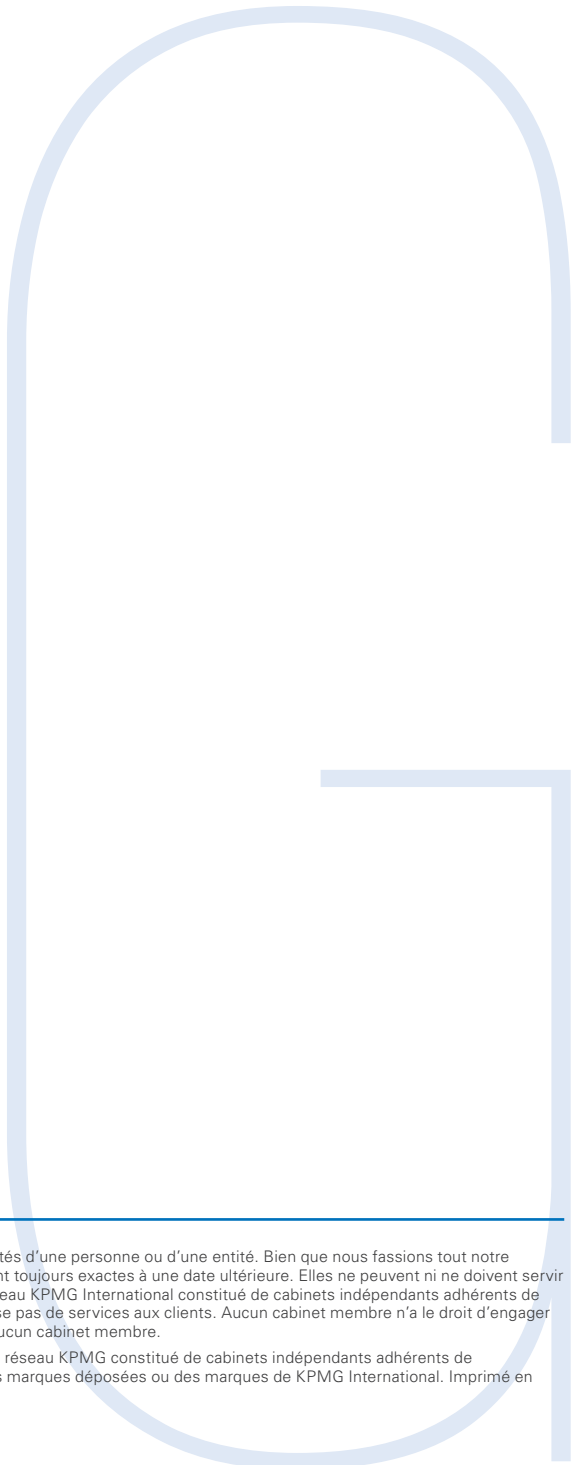
L'AMF recommande que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le document de référence donnent une **vision globale de la mise en œuvre de la politique de rémunération sur plusieurs années**.

- **Le vote sur les rémunérations versées et attribuées en 2017**

Entre 2016 et 2017, la répartition des éléments de rémunération entre rémunération fixe, variable, variable à long terme et exceptionnelle est demeurée sensiblement la même.

Toutes les sociétés présentent l'information requise dans le rapport du conseil à l'AG, 86% d'entre elles au moyen du modèle proposé dans le guide d'application du code Afep-MEDEF.

Les résolutions « ex post » ont toutes été approuvées, avec un taux moyen d'environ 90,9%.



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.

© 2018 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 : KPMG (Markets) - Studio KPMG - OLIVER - Décembre 2018.