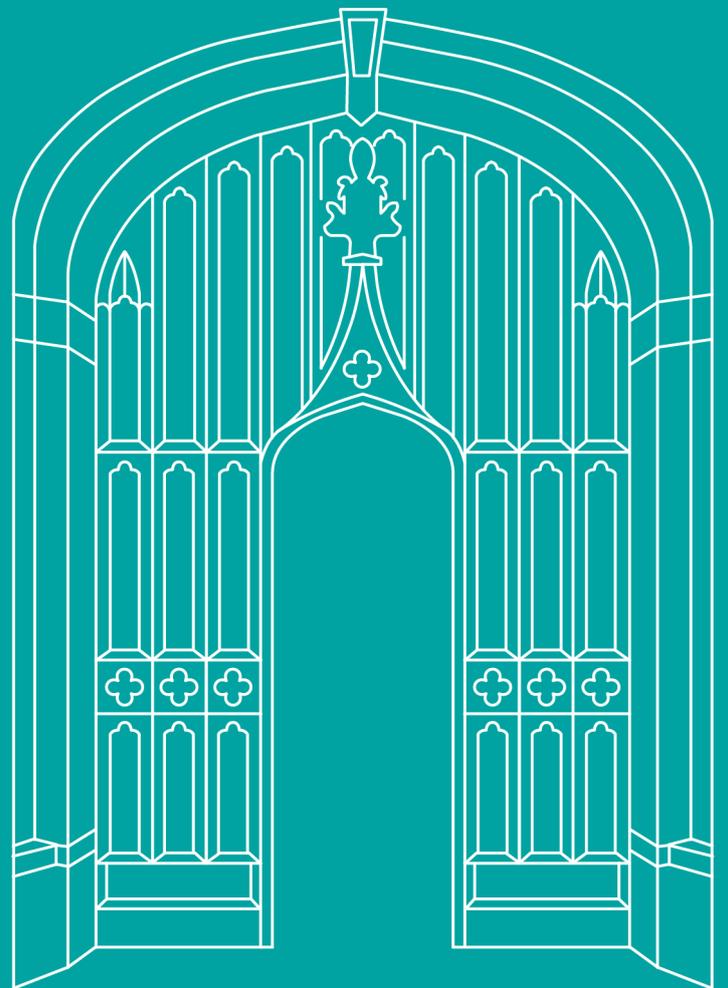


# Retour sur la loi Pacte : benchmark des pratiques en matière de conventions & ratio d'équité

Février 2021

---

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)





La loi PACTE du 22 mai 2019<sup>1</sup> a transposé en droit français plusieurs dispositions issues de la Directive Européenne Droit des Actionnaires<sup>2</sup> visant à améliorer la gouvernance et la transparence des sociétés cotées.

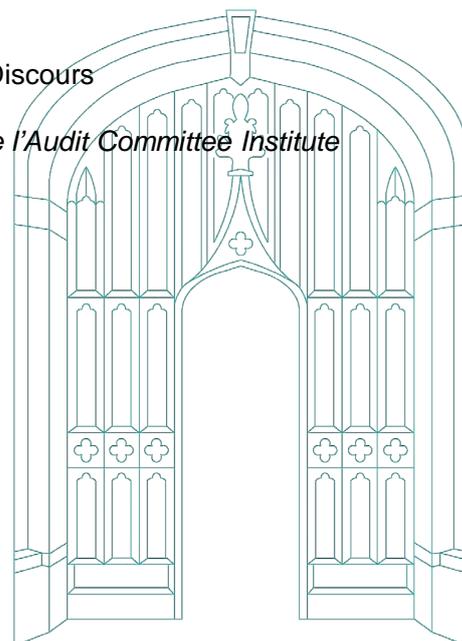
Plus concrètement, sont ainsi entrées en vigueur en 2019 plusieurs mesures, dont les modalités d'application sont parfois complexes :

- la publication sur le site internet des émetteurs au plus tard le jour de leur conclusion, des informations relatives aux nouvelles conventions ;
- la mise en place d'une procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- la communication des ratios d'équité.

Sans se perdre dans les arcanes du mecano des textes nationaux et européens, notre étude s'inscrit dans la continuité des réflexions de l'Audit Committee Institute, met en lumière certaines des pratiques de grands groupes et offre aux comités d'audit des éléments d'appréciation et de benchmark.

Hélène Ribiollet  
*Associée*  
*Responsable du département technique*  
*Normes Professionnelles*

Jean Marc Discours  
*Associé*  
*Président de l'Audit Committee Institute*



<sup>1</sup> Loi PACTE n°2019-486

<sup>2</sup> Directive Européenne n°2017-828

# Sommaire

1	Publication sur le site internet des informations relatives aux nouvelles conventions réglementées	5
2	Procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	7
3	Mise en œuvre du vote ex ante sur la politique de rémunération	10
4	Mise en œuvre des ratios d'équité	11

# Introduction



L'objectif de notre étude a été de comprendre, à partir des documents d'enregistrement universel publiés en 2020, comment les émetteurs ont mis en œuvre ces dispositions.

Notre panel est globalement constitué du CAC 40 et du Next 20, dont nous avons écarté les sociétés dont le siège social est situé hors de France et qui de ce fait ne sont pas visées par ces dispositions, soit un panel de 56 sociétés sauf indication contraire dans le corps de l'étude.

Dans la présente publication, nous vous en livrons les principaux enseignements, enseignements que nous avons croisés - pour les dispositions en lien avec la rémunération des dirigeants – avec les recommandations issues du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, étant précisé que le rapport de l'AMF est basé sur un panel différent.



# 1 Publication sur le site internet des informations relatives aux nouvelles conventions réglementées

## Une publication au plus tard le jour de la conclusion de la convention

### Article L.22-10-13<sup>3</sup> du code de commerce

Les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé publient sur leur site internet des informations sur les conventions mentionnées à l'article L. 225-38 au plus tard au moment de la conclusion de celles-ci.

Toute personne intéressée peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, au conseil d'administration de publier ces informations.

La liste de ces informations est fixée par décret en Conseil d'Etat.

### Article R.22-10-17<sup>4</sup> du code de commerce

La publication mentionnée à l'article L. 22-10-13 contient les informations suivantes : le nom ou la dénomination sociale de la personne directement ou indirectement intéressée, la nature de sa relation avec la société, la date et les conditions financières de la convention.

Elle contient également toute autre information nécessaire pour évaluer l'intérêt de la convention pour la société et les actionnaires, y compris minoritaires, qui n'y sont pas directement ou indirectement intéressés. Ces informations comportent notamment l'objet de la convention et l'indication du rapport entre son prix pour la société et le dernier bénéfice annuel de celle-ci.

<sup>3</sup> Ancien article L.225-40-2

<sup>4</sup> Ancien article R.225-30-1

Pour ce sujet, nous avons été amenés à élargir notre panel au-delà du CAC 40 et du Next 20 afin de constituer un échantillon suffisamment représentatif dans la mesure où tous les émetteurs n'ont pas systématiquement conclu une nouvelle convention réglementée depuis le 10 juin 2019, date d'entrée en vigueur du dispositif.

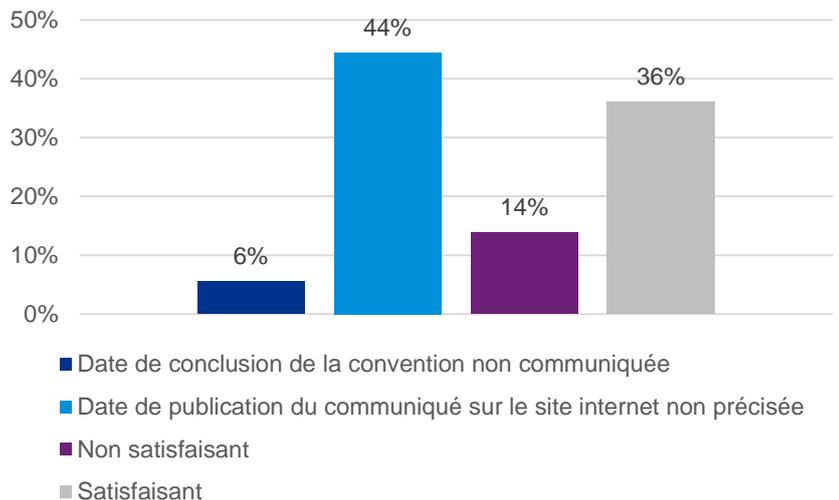
Ainsi, notre étude a porté sur 47 nouvelles conventions conclues depuis le 10 juin 2019 par 26 émetteurs différents.

Sur l'ensemble de l'échantillon considéré, nous constatons que la plupart des informations requises sont correctement données.

La difficulté pratique réside principalement dans le fait que cette **publication doit intervenir au plus tard le jour de la conclusion de la convention**.

Nous avons donc tout d'abord cherché à vérifier si ce point avait été respecté.

#### LA PUBLICATION SUR LE SITE INTERNET DE LA SOCIÉTÉ A-T-ELLE EU LIEU AU PLUS TARD LE JOUR DE LA CONCLUSION DE LA CONVENTION ?



Nous n'avons pu **conclure favorablement que dans 36% des cas**. En effet :

- dans 6% des cas, nous constatons que la date de conclusion de la convention n'est pas mentionnée alors que c'est une information explicitement requise par le législateur ;
- dans 44% des cas, nous n'avons pas été en mesure d'identifier a posteriori la date de publication de cette communication sur le site internet de la société ;
- enfin, dans 14% des cas, nous avons constaté que le communication sur le site internet est intervenue postérieurement à la date de conclusion de la convention : toutefois le décalage constaté n'est généralement que de un jour ouvré.

# 1 Publication sur le site internet des informations relatives aux nouvelles conventions réglementées (suite)

## Indication du rapport entre le prix de la convention pour la société et son dernier bénéfice annuel

Nous nous sommes ensuite intéressés à l'information relative au « **rapport entre le prix pour la société de la convention et son dernier bénéfice** ». Rappelons que l'objectif recherché par la Directive Européenne - à l'origine de cette mesure - est de permettre aux actionnaires « d'évaluer si la transaction est juste et raisonnable du point de vue de la société ».

Cette information n'étant requise que depuis l'ordonnance du 27 novembre 2019, notre étude n'a évidemment porté que sur les conventions conclues à compter de cette date, soit un échantillon plus restreint de 36 conventions.

Ainsi, nous constatons que dans la majorité des cas (53%), cette information est correctement communiquée.

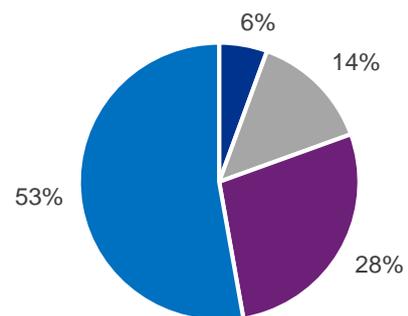
Sur la base de notre échantillon, la non communication du ratio attendu peut correspondre aux situations suivantes :

- le fait que ce ratio n'est pas « significatif » (6% des cas), ou
- la société est en perte et a retenu une interprétation stricte des textes et de la notion de bénéfice (14% des cas).

Mais nous constatons que lorsque le ratio n'est pas communiqué, le plus souvent aucune précision n'est apportée (soit 28% de notre échantillon).

On comprend que pour certaines conventions il est parfois difficile de mettre en exergue « un prix » qui puisse être comparé avec le résultat de la société ; dans ce cas, une explication factuelle pourrait être une bonne pratique.

INDICATION DU RAPPORT ENTRE LE PRIX DE LA CONVENTION POUR LA SOCIÉTÉ ET SON DERNIER BÉNÉFICE



- Indiqué comme non significatif
- Interprétation stricte de la notion de bénéfice
- NON
- OUI



A titre d'exemple sur ce sujet, on pourra s'inspirer de la présentation sous format tableau, retenu par Orange, qui permet une meilleure lisibilité des informations requises par le législateur et en garantissant l'exhaustivité.

# 2 Procédures d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales

## Etendue et modalités de la communication

### Article L.22-10-12<sup>5</sup> du code de commerce

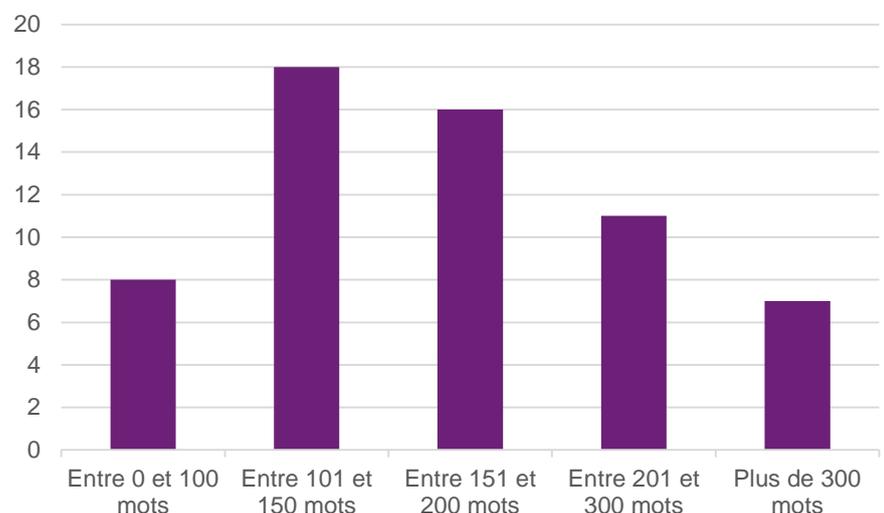
Dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, le conseil d'administration met en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

<sup>5</sup> Ancien article L.225-39

Le Conseil doit mettre en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si ces conventions remplissent bien les conditions de conventions « libres », et cette procédure doit être décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le code de commerce ne requiert pas que cette procédure soit décrite *in extenso* dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, seulement qu'un résumé en soit fait. Il nous a donc semblé intéressant d'étudier l'ampleur de ce résumé.

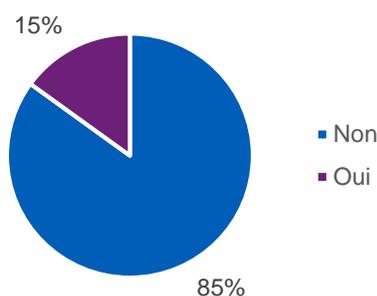
### ETENDUE DE LA DESCRIPTION DE LA PROCÉDURE DANS LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EXPRIMÉE EN NOMBRE DE MOTS



Sur l'échantillon consulté, ces résumés oscillent entre 29 et 567 mots avec une **moyenne à 186 mots**.

Mais notons que 9 émetteurs ont fait le choix, dans un souci de parfaite transparence, de publier l'intégralité de leur procédure sur leur site internet. C'est ainsi le cas de Biomérieux, Bouygues, Crédit Agricole, Klépierre, Legrand, Pernod Ricard, Safran, Société Générale et Valéo.

### EMETTEURS PUBLIANT LA PROCÉDURE SUR LEUR SITE INTERNET



# 2 Procédures d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (suite)

## Organe en charge de l'évaluation des conventions « libres »

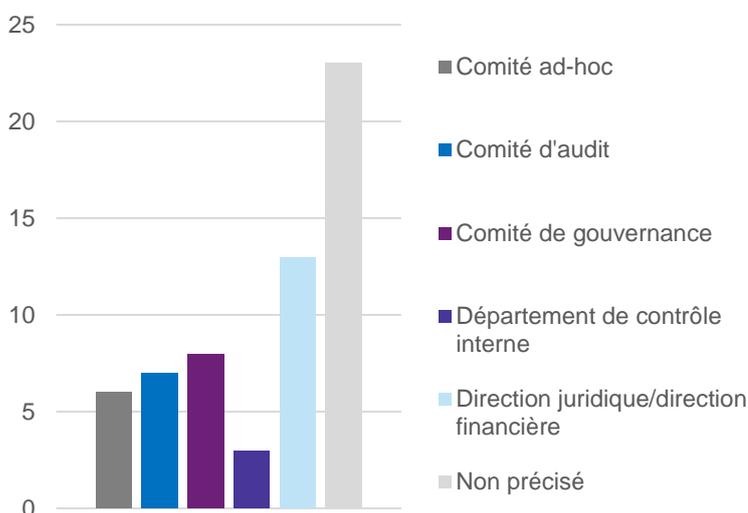
Nous nous sommes ensuite intéressés à l'organe en charge de cette évaluation.

En effet, si la mise en place de cette procédure d'évaluation relève de la responsabilité du conseil d'administration (ou de surveillance) le législateur lui laisse la faculté de déléguer l'évaluation proprement dite des conventions à un autre organe ou un département interne de la société.

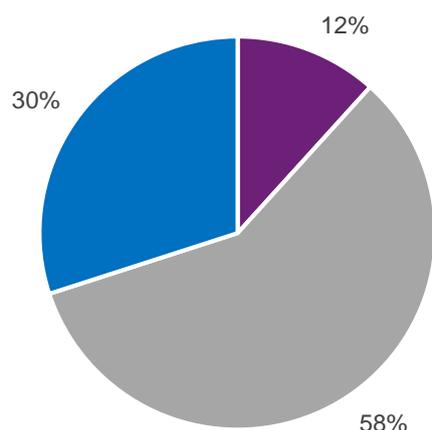
Autre enseignement intéressant, certains émetteurs prévoient un mécanisme en deux étapes selon lequel, lorsque l'évaluation d'une convention est délicate et nécessite un arbitrage, **le comité d'audit est sollicité**, en amont du conseil d'administration.

Evidemment, cette « seconde » étape n'a d'intérêt que lorsque le comité d'audit n'est pas déjà en charge de l'évaluation des conventions de prime abord. Ainsi, on constate qu'elle est prévue par un émetteur concerné sur trois.

### ORGANE EN CHARGE DE L'ÉVALUATION



### INTERVENTION DU COMITÉ D'AUDIT EN CAS DE DOUTE ?



■ N/A ■ Non prévue ■ Systématique

# 2 Procédures d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (suite)

## Fréquence de la procédure d'évaluation

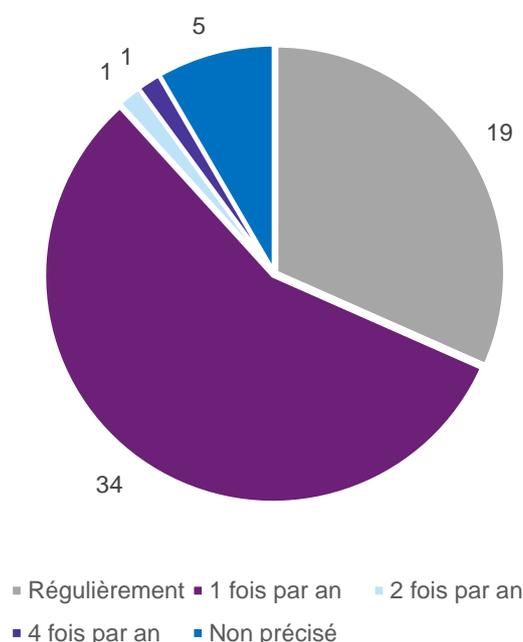
Enfin s'agissant de la fréquence de cette procédure d'évaluation, le législateur ne précise pas ce qu'il convient d'entendre par « régulièrement », mais l'ANSA<sup>6</sup> a eu l'occasion de donner son interprétation sur ce point et considère que l'évaluation pourrait être formalisée :

- a minima au moment de la conclusion d'une convention, de sa modification ou de son renouvellement, et
- en l'absence de modification contractuelle, lorsque certains indices ayant permis de qualifier la convention, auraient évolué substantiellement

En outre, des travaux ciblés à la clôture de l'exercice pourraient permettre au Conseil d'ajuster le cas échéant la procédure d'évaluation, en particulier si certaines catégories d'opérations ne répondaient plus à la classification prédéfinie.

Sur ce point, nous constatons que la majorité de notre échantillon déclare mettre en œuvre cette procédure d'évaluation une fois par an et un tiers annonce une fréquence « régulière » sans donner plus de précision. Avec le recul et l'expérience, on peut s'attendre à ce que le Conseil soit plus prescriptif et plus explicite sur la fréquence de cette procédure.

FRÉQUENCE DE L'ÉVALUATION



Sur la base des procédures auxquelles nous avons eu accès de manière détaillée (18 au total), nous avons identifié les pratiques suivantes :

- le fait que cette procédure couvre non seulement les conventions courantes conclues à des conditions normales mais également les conventions « réglementées » ;
- l'identification et le recensement exhaustif des personnes visées par la réglementation du point de vue de la société ;
- l'identification des natures de transactions fréquemment rencontrées dans le cadre d'un groupe et pouvant être considérées comme courantes ; et
- la définition des notions structurantes pour cette thématique, telles que « objet courant », « conditions normales » et « intérêt indirect ».

S'agissant de la notion d'intérêt indirect, le plus souvent les émetteurs veillent à retenir la définition donnée par l'AMF dans sa recommandation 2012-05 mise à jour en octobre 2018 proposition 4.2 : « *Est considérée comme étant indirectement intéressée à une convention à laquelle elle n'est pas partie, la personne qui, en raison des liens qu'elle entretient avec les parties et des pouvoirs qu'elle possède pour infléchir leur conduite, en tire ou est susceptible d'en tirer un avantage* ».

<sup>6</sup> Fiche I-5 issue des journées d'études 2020

# 3 Mise en oeuvre du vote *ex ante* sur la politique de rémunération

## Une seule résolution désormais possible

### Le nouveau « say on pay », un régime unifié et contraignant

Rappel des principales nouveautés du dispositif de vote sur les rémunérations refondu :

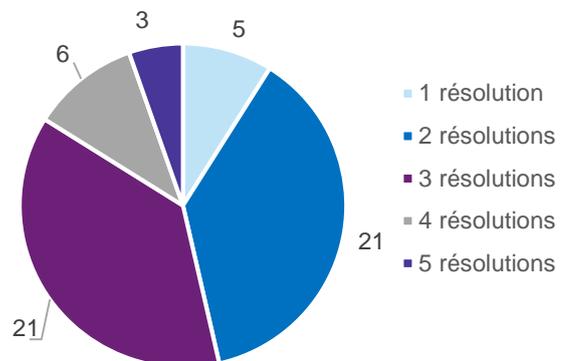
- Concerne les SA et SCA dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé
- Le vote *ex ante* peut faire l'objet d'une seule résolution
- Le vote *ex post* est décomposé en un vote *ex post global* et un vote *ex post individuel*
- Les administrateurs sont visés par le vote *ex ante* et le vote *ex post global*
- Les rémunérations en lien avec un contrat de travail sont couvertes par le vote *ex post global*
- L'information sur la rémunération des dirigeants inclut des ratios d'équité
- Les engagements de rémunération différés sont désormais exclus de la procédure des conventions réglementées
- Le périmètre des sociétés versant ou attribuant la rémunération correspond désormais aux entreprises comprises dans le périmètre de consolidation

La première question à laquelle nous nous sommes intéressés est la mise en oeuvre du vote *ex ante* et plus précisément le nombre de résolutions proposées.

En effet, le périmètre de ce vote a été élargi à l'ensemble des mandataires sociaux et vise donc désormais les administrateurs et les membres du conseil de surveillance. Mais en parallèle, il est désormais possible de ne proposer qu'une seule résolution.

Toutefois rien n'empêche les émetteurs de continuer à en proposer plusieurs, car cette mesure de simplification peut être à double tranchant en cas de vote négatif puisqu'alors, c'est l'ensemble de la politique de rémunération qui est rejeté.

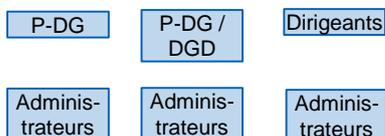
### EN PRATIQUE, COMBIEN DE RÉOLUTIONS POUR LE VOTE EX ANTE ?



En pratique, cette mesure de simplification a été retenue par 5 émetteurs, soit 9% de l'échantillon considéré.

Mais dans la majorité des cas, le vote *ex ante* fait l'objet de 2 ou 3 résolutions. Les combinaisons les plus fréquemment rencontrées dans ces deux cas sont reprises ci-dessous

#### 2 RÉOLUTIONS



#### 3 RÉOLUTIONS



# 4 Mise en œuvre des ratios d'équité

## Quelle méthode ?

### Article L.22-10-9<sup>7</sup> du code de commerce (extraits)

I.-Les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé présentent, de manière claire et compréhensible, au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225-37, s'il y a lieu, pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice écoulé, les informations suivantes :

(...)

6° Pour le président du conseil d'administration, le directeur général et chaque directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux ;

7° L'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société, autres que les dirigeants, et des ratios mentionnés au 6°, au cours des cinq exercices les plus récents au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison ;

(...)

<sup>7</sup> Ancien article L.225-37-3

Une autre nouveauté emblématique de ce nouveau régime « *say on pay* » est l'introduction de ratios permettant de comparer la rémunération des dirigeants avec celle des salariés, encore appelés « ratios d'équité ».

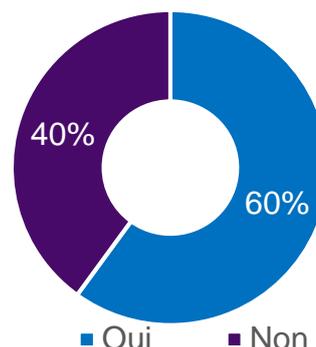
Il s'agit d'un dispositif relativement complexe dont le législateur n'a pas précisé les modalités d'application.

L'AFEP a publié le 28 janvier 2020 des lignes directrices élaborées en concertation avec la direction générale du Trésor et l'AMF :

1. Utiliser une méthode stable dans le temps :
  - si ligne directrice AFEP, le dire ;
  - sinon, décrire la méthode retenue.
2. Principes généraux :
  - raisonner par rapport à la fonction plutôt que par rapport à une personne ;
  - pour les prises ou fins de mandat en cours d'exercice, raisonner en base annuelle.
3. S'agissant du montant des rémunérations :
  - exclure indemnités de prise de fonction, de départ, de non concurrence et engagements de retraite ;
  - au choix : rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice ou rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice ;
  - au choix : base brute ou comprenant les charges et cotisations patronales.
4. S'agissant des salariés :
  - prendre en compte les CDI et les CDD ;
  - tenir compte des succursales ;
  - exclure les expatriés ;
  - dans le cas de holding qui n'a pas ou peu de salariés en France, retenir un périmètre plus représentatif (80%) de la masse salariale ou des effectifs en France des sociétés sous contrôle exclusif.

Selon notre étude, 60% des émetteurs ont indiqué avoir appliqué les lignes directrices de l'AFEP.

### SOCIÉTÉS DÉCLARANT SE RÉFÉRER AUX LIGNES DIRECTRICES AFEP



# 4 Mise en œuvre des ratios d'équité (suite)

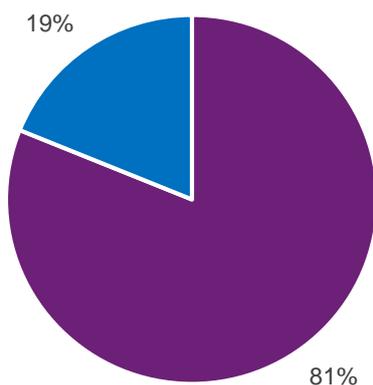
## Quel périmètre pour les salariés ?

Un élément important dans la construction de ces ratios est le périmètre retenu pour le dénominateur, à savoir les salariés.

L'interprétation stricte du code de commerce conduit à retenir les salariés de la société cotée, ce qui en pratique n'est pas forcément pertinent notamment lorsqu'il s'agit d'une société holding sans activité opérationnelle.

C'est pourquoi, l'AFEP recommande dans ce cas de considérer également un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou aux effectifs en France du groupe et fixe ce seuil de représentativité à 80%.

### COMBIEN DE PÉRIMÈTRES PRÉSENTÉS ?



- Un seul périmètre
- Deux périmètres

Selon notre étude, les émetteurs n'ont généralement retenu qu'un seul périmètre, mais 19% ont choisi de décliner ces ratios selon deux périmètres, dans une recherche de plus de pertinence.

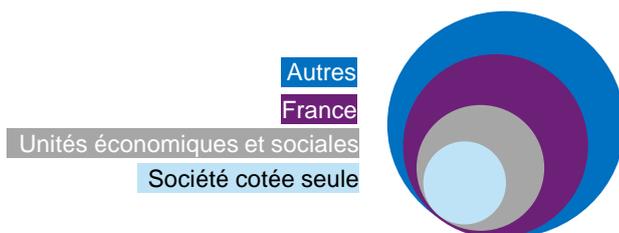


A noter que, l'AMF<sup>8</sup> rappelle que les sociétés doivent présenter les ratios au périmètre des salariés de la société et les incite, en complément, à retenir un ratio d'équité sur la base d'un périmètre jugé représentatif par cette société. Ce périmètre devrait être précisément défini et la société devrait justifier en quoi il est représentatif.

<sup>8</sup> Rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées

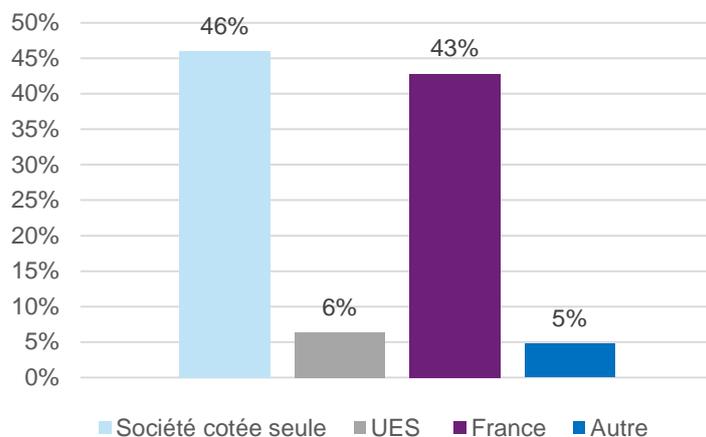
Au cours de notre étude, nous avons rencontré plusieurs « natures » de périmètres, que l'on peut classer par ordre croissant de couverture :

- tout d'abord, le périmètre **légal** constitué de la seule société cotée tel que prévu par le code de commerce ;
- un périmètre **intermédiaire** intitulé « unités économiques et sociales » qui regroupe certaines activités ou sociétés holdings en France ;
- le périmètre **France** qui, selon la recommandation AFEP MEDEF, représente au moins 80% des salariés en France ;
- un périmètre **élargi** qualifié de « Autre » et qui, selon les cas, peut inclure des sociétés européennes voire hors Europe.



L'histogramme reflète la fréquence d'utilisation de ces périmètres et souligne le plébiscite des périmètres « Société cotée seule » et « France »

### QUELS PÉRIMÈTRES UTILISÉS ?



Au global, il peut donc y avoir une certaine hétérogénéité sur le nombre de salariés considérés au dénominateur des ratios d'équité et on peut regretter que seulement 6% des émetteurs précisent les effectifs que représentent concrètement le ou les périmètres utilisés.

# 4 Mise en œuvre des ratios d'équité (suite)

## Quel montant pour les rémunérations ?

Qu'il s'agisse de la rémunération des dirigeants ou de celle des salariés, la rédaction de l'article L.22-10-9 I 7° du code de commerce permet de retenir deux interprétations :

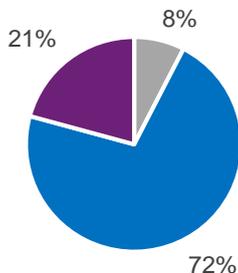
- considérer les rémunérations **dues ou attribuées au titre** de l'exercice ; ou
- considérer les rémunérations **versées ou attribuées au cours** de l'exercice,

étant précisé qu'il faut bien évidemment être cohérent entre le numérateur et le dénominateur.

L'AFEP recommande de retenir la méthode la plus pertinente pour l'entité et de préciser la méthode retenue.

L'AFEP précise également que, pour ne pas fausser la comparabilité des ratios, il y a lieu d'exclure les indemnités de prise de fonction, de départ et de non concurrence, ainsi que les régimes de retraite supplémentaires.

### QUELLES RÉMUNÉRATIONS ?



- Eléments dus ou attribués au titre de l'exercice N
- Eléments versés ou attribués au cours de l'exercice N
- Non précisé

Sur base de notre étude, 72% des émetteurs déclarent retenir les rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice.

Mais 8% ont retenu les rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice et 21% ne donnent aucune précision.



Dans son rapport l'AMF fait remarquer que l'approche « rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice » présente l'inconvénient d'inclure la valeur IFRS des stock-options, actions de performance, autres instruments de rémunération long terme et rémunérations variables pluriannuelles attribuées ou versées au cours de l'exercice.

Or, la valorisation lors de l'attribution n'est pas nécessairement représentative de la valeur au moment du versement, en particulier si les conditions de performance ne sont pas remplies.

Notons sur ce point précis que :

- l'AFEP recommande de préciser en note de bas de page que la valeur au moment du versement pourra être différente ;
- certains émetteurs ont choisi de décliner les ratios avec et sans les actions de performance, considérant que celles-ci pouvaient être difficiles à valoriser ce qui pouvait fausser la comparabilité des ratios.



Globalement l'AMF recommande aux sociétés de :

- préciser l'option retenue pour le montant de la rémunération ;
- indiquer le montant des rémunérations prises en référence ;
- justifier si des éléments de rémunération ont été exclus du ratio ;
- détailler la méthodologie retenue pour les rémunérations à long terme.

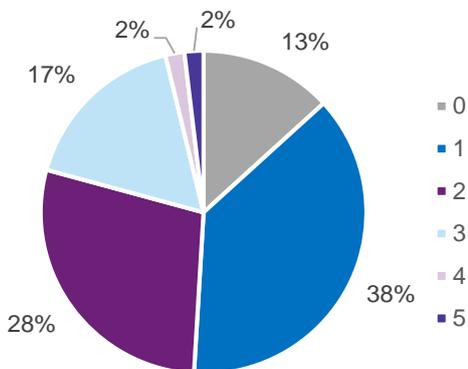
# 4 Mise en œuvre des ratios d'équité (suite)

## Comparaison avec la performance de la société

L'article L.22-10-9 I 7° prévoit également que l'évolution annuelle des rémunérations et des ratios d'équité soit comparée à la performance de la société. Se pose donc la question des critères utilisés pour apprécier cette performance.

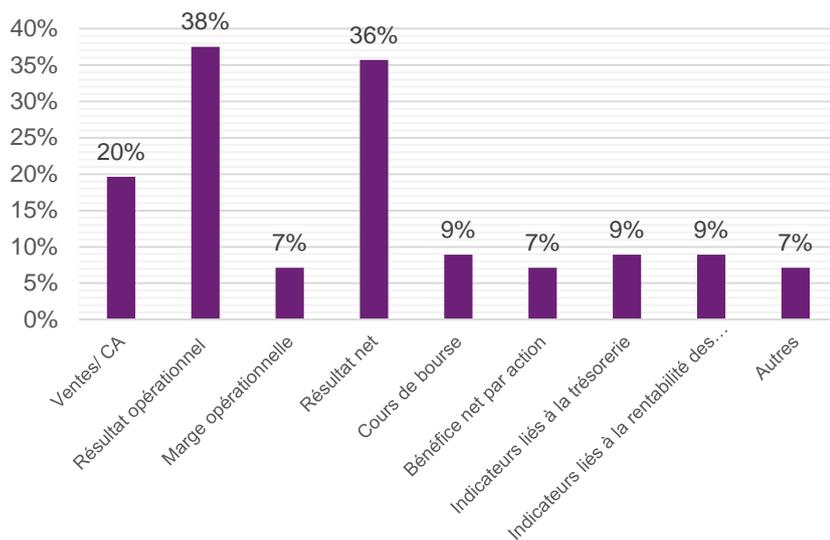
Selon la Commission européenne<sup>9</sup>, il convient de retenir *a minima* le bénéfice net ou la perte nette de l'exercice mais il est possible d'ajouter d'autres critères dès lors que cela constitue une approche cohérente.

### COMBIEN D'INDICATEURS POUR APPRÉCIER LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ ?



Selon notre étude, 13% des émetteurs n'ont pas retenu de critère pour mesurer l'évolution de la performance de la société, et les deux tiers en retiennent 1 ou 2.

### QUELS INDICATEURS DE PERFORMANCE UTILISÉS ?



Les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont le résultat opérationnel « au sens large », le résultat net et, dans une moindre mesure, le chiffre d'affaires.

La notion de résultat opérationnel « au sens large » englobe les agrégats suivants : résultat d'exploitation, résultat opérationnel courant, EBITDA.



L'AMF recommande de retenir les mêmes indicateurs que ceux utilisés pour les communiqués de résultats.

<sup>9</sup> Lignes directrices sur les multiples de rémunération AFEP du 28 janvier 2020

# 4 Mise en œuvre des ratios d'équité (suite)

## Mise en perspective des ratios d'équité

Il nous a semblé intéressant de compiler les différents ratios d'équité afin de refléter leur amplitude entre les émetteurs et leur évolution au cours des 5 dernières années, et il nous a semblé plus pertinent d'analyser les ratios calculés par rapport au salaire **médian**.

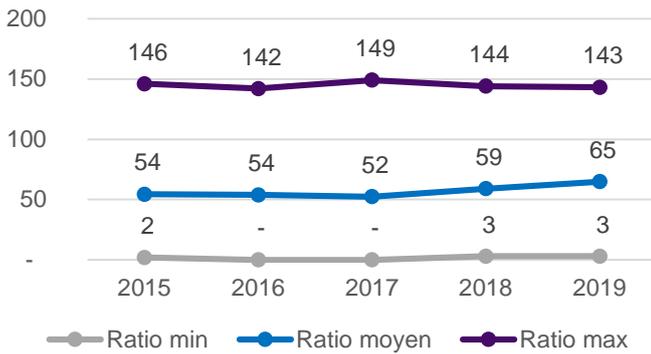
Compte tenu de la variété des modes de gouvernance, et afin de comparer des choses comparables, cet exercice n'a concerné que **les SA à conseil d'administration**. S'agissant de la fonction de DGD, dans la mesure où cette fonction peut être exercée par plusieurs personnes au sein d'une même société, nous avons calculé une moyenne par individu.

Toujours dans un souci de comparabilité, nous avons raisonné à périmètre de salariés identique.

Le périmètre le plus fréquemment rencontré étant celui de **la seule société cotée**, c'est d'abord sous cet angle que nous avons effectué cet exercice, soit un échantillon de **26 émetteurs**. Pour chaque fonction représentée, il est précisé le nombre d'émetteurs concernés au sein de cet échantillon.

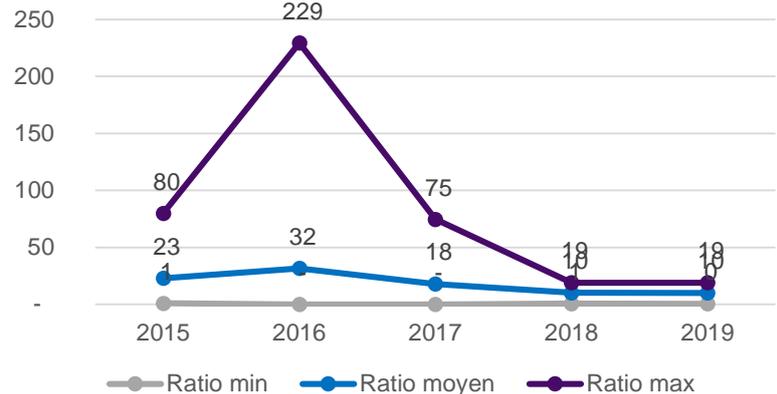
17

PDG



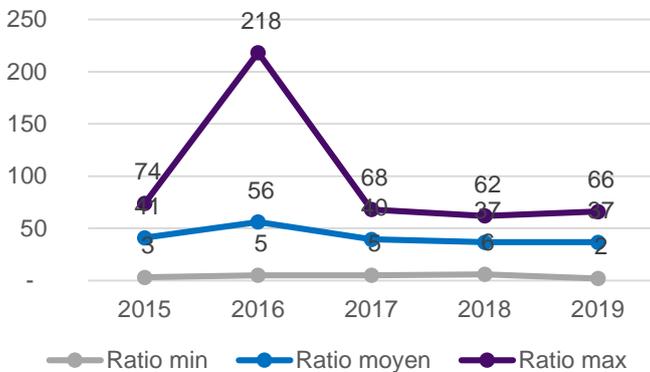
12

Président du CA



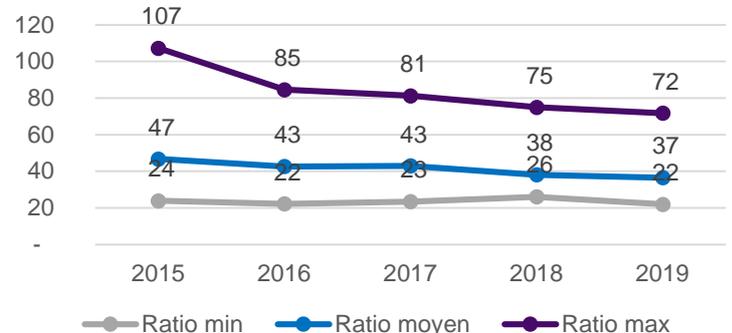
12

DG



9

DGD



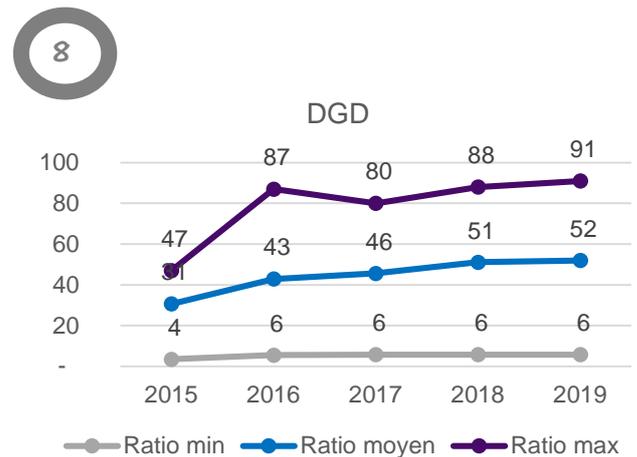
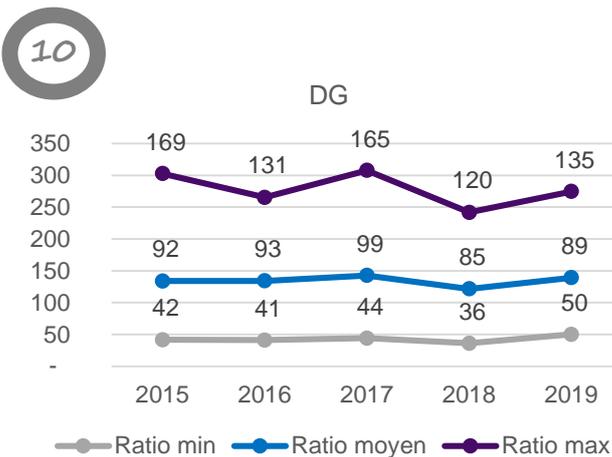
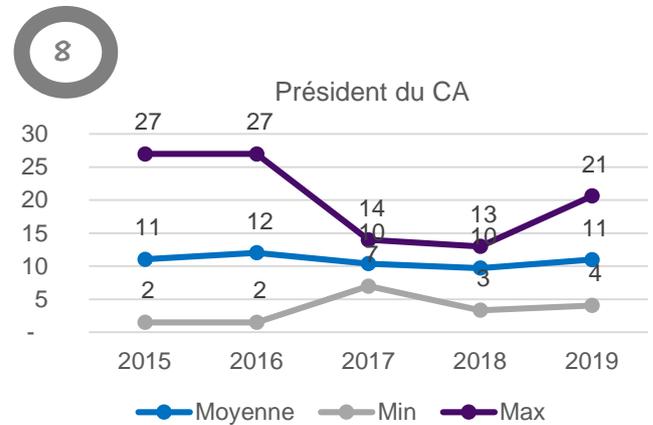
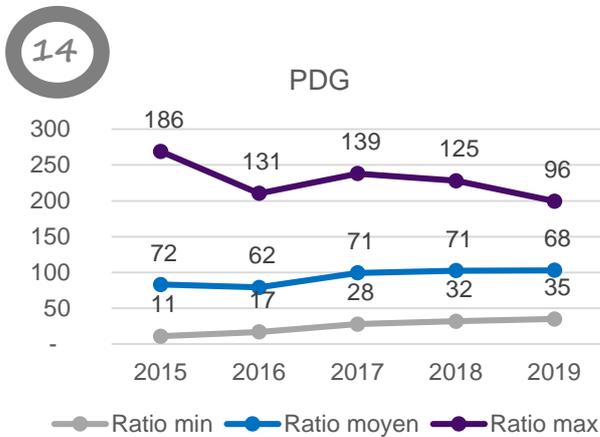
Au global, nous constatons :

- Une forte amplitude des multiples de rémunération au sein de notre échantillon
- Avec toutefois une tendance de convergence, de resserrement au fil du temps

# 4 Mise en œuvre des ratios d'équité (suite)

## Mise en perspective des ratios d'équité

Puis nous avons réalisé le même exercice avec les ratios d'équité - toujours SA à conseil d'administration, et sur la base du salaire médian - calculés par rapport à un **périmètre de salariés France**, soit un échantillon de **22 émetteurs**. Pour chaque fonction représentée, il est précisé le nombre d'émetteurs concernés au sein de cet échantillon.



Calculés sur ce périmètre, nous constatons que, sauf pour la fonction de PDG, les multiples de rémunération sont globalement plus élevés.

# 4 Mise en œuvre des ratios d'équité (suite)

## En conclusion, quels enseignements ?



En conclusion, cette étude met en exergue l'importance de bien définir les modalités précises de calcul de ces ratios d'équité et les différents paramètres utilisés, pour permettre une comparaison pertinente entre émetteurs :

- éléments de rémunération retenus au dénominateur et au numérateur et notamment les modalités de prise en compte des rémunérations variables pluriannuelles ;
- périmètre des salariés pris en compte ;
- la notion d'équivalent temps plein ;
- les prise et fin de mandats et les évolutions de gouvernance dans le temps.

Sur ce point, à titre d'exemple, on pourra s'inspirer des exemples Hermès, Saint Gobain et Worldline.



L'AMF formule plusieurs recommandations en ce sens dans son rapport 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants:

- préciser si la rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération totale due ou attribuée au titre de l'exercice ou versée ou attribuée au cours de l'exercice (étant précisé que selon l'AMF, plusieurs arguments militent en faveur de l'option « rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice ») ;
- indiquer le montant des rémunérations prises en référence ;
- si la rémunération prise en compte n'est pas la rémunération totale, préciser quels sont les éléments pris en compte et justifier pourquoi les autres éléments ne le sont pas en rappelant les montants ;
- présenter dans le détail la méthodologie retenue pour les rémunérations long terme et son application concrète.

# Contacts

## **Jean Blascos**

**Associé**

**Responsable de la Direction Technique**

Tel: +33 (0)1 55 68 65 78  
Mob: +33 (0)6 14 77 81 34  
E-mail : [jeanblascos@kpmg.fr](mailto:jeanblascos@kpmg.fr)

## **Hélène Ribiollet**

**Associée**

**Responsable du département technique Normes Professionnelles**

Tel: +33 (0)1 55 68 69 42  
Mob: +33 (0)6 22 50 80 23  
E-mail : [hribiollet@kpmg.fr](mailto:hribiollet@kpmg.fr)

## **Jean-Marc Discours**

**Associé**

**Président de l'ACI France**

Tel: +33 (0)1 55 68 68 83  
Mob: +33 (0)6 22 16 13 75  
E-mail : [jdiscours@kpmg.fr](mailto:jdiscours@kpmg.fr)

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)

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 de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent 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.

© 2021 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Crédit photos : Shutterstock, iStock, GettyImages, freepik