

Novembre 2021

Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise

Sommaire

Préface	5
1^{ERE} PARTIE Activités 2021 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	7
1. Missions.....	8
2. Activités du Haut Comité.....	9
2.1. Rappel des recommandations du Code insuffisamment appliquées.....	9
2.2. Réunions et contacts extérieurs.....	9
2.3. Saisines et auto-saisines.....	10
2.4. Dialogue européen « Seven Chairs Group »	12
3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité	12
3.1. La gouvernance dans le cadre de la crise sanitaire	12
3.2. Conflit d'intérêts avéré, général et durable concernant des administrateurs	14
3.3. Indépendance d'anciens administrateurs d'une filiale	14
3.4. Examen de l'indépendance des administrateurs et liens d'affaires significatifs	15
3.5. Administrateur représentant les salariés dans le comité des rémunérations	16
3.6. Les femmes dans les instances dirigeantes.....	17
3.7. Le ratio sur les écarts de rémunérations.....	18
3.8. Réunions de membres du conseil hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	18
4. Thèmes de réflexion du Haut Comité pour l'année à venir	19
4.1. La gouvernance durable	19
4.2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.....	19
4.3. Mixité des instances dirigeantes	19
2^{EME} PARTIE APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES.	20
Méthodologie	21
1. Mode de direction.....	22
1.1. Mode de direction adopté	22
1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration	23
2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent.....	23
3. Conseil d'administration ou de surveillance	24
3.1. Nombre d'administrateurs.....	24
3.2. Indépendance des administrateurs.....	25
3.3. Liens d'affaires significatifs.....	27
3.4. Informations sur les administrateurs.....	29
3.5. La proportion de représentants des salariés dans les conseils.....	30

3.6.	Rémunération des membres du conseil.....	30
3.7.	Durée et échelonnement des mandats des administrateurs.....	31
3.8.	Informations sur les séances du conseil.....	32
3.9.	Évaluation du conseil.....	33
3.10.	Réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs.....	37
3.11.	Règlement intérieur.....	37
4.	Comités du conseil.....	38
4.1.	Comité d'audit.....	38
4.2.	Comité des rémunérations.....	41
4.3.	Comité des nominations.....	44
5.	Diversité.....	49
5.1.	Proportion de femmes au sein des conseils.....	49
5.2.	Les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités.....	50
5.3.	La proportion de femmes au sein des comités exécutifs.....	50
6.	Nombre de mandats.....	53
7.	Contrat de travail et mandat social.....	54
8.	L'obligation de conservation d'actions.....	56
9.	La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux.....	58
9.1.	Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux.....	58
9.2.	Options de souscription ou d'achat d'actions.....	64
9.3.	Actions de performance.....	67
9.4.	Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non-concurrence et rémunérations exceptionnelles.....	70
9.5.	Retraites.....	72
10.	Ratio sur les écarts de rémunérations.....	73
11.	Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés.....	75
	Annexe 1 Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1^{er} avril 2021.....	76
	Annexe 2 Liste des sociétés non incluses dans l'étude.....	77

Préface

Ce huitième rapport annuel du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise couvre, dans un contexte de stabilisation normative, la période allant de septembre 2020 à septembre 2021.

Elle est de nouveau marquée par les importantes contraintes opérationnelles que la crise sanitaire a fait peser sur les entreprises, lesquelles ont notamment conduit la quasi-totalité des sociétés, pour une deuxième année consécutive, à tenir leur assemblée à huis clos. Il faut ici saluer la mise en œuvre de modalités et d'initiatives favorisant le dialogue actionnarial parmi lesquelles figurent la retransmission des assemblées en direct et en différé ou encore la possibilité pour les actionnaires de poser des questions non seulement avant mais aussi en direct durant la séance.

Engagé à contribuer à l'amélioration des bonnes pratiques de gouvernance promues par le Code et à en contrôler la bonne exécution, le Haut Comité a prêté une attention particulière à l'application des dispositions du Code relatives à la politique de mixité femmes/hommes des instances dirigeantes. Il reconnaît les efforts importants des sociétés pour mettre en œuvre la récente révision du code Afep-Medef (janvier 2020) destinée à placer cette mixité au cœur des préoccupations du Conseil d'administration. Le Haut Comité encourage néanmoins les sociétés à poursuivre la démarche et rappelle l'importance de la mise en place d'objectifs de féminisation des plus hautes instances dirigeantes.

Le Haut Comité s'est également attaché au respect de la proportion de membres indépendants au sein des conseils et comités, ainsi qu'à la présence d'un administrateur représentant les salariés au sein du Comité des rémunérations. Enfin, en dépit des progrès relevés, les rémunérations de dirigeants demeurent un sujet de vigilance pour le Haut Comité, qui exige des sociétés un haut degré de précision des informations communiquées, relatives notamment aux critères RSE (et particulièrement au critère environnemental) de la partie variable de la rémunération et aux périmètres retenus pour les ratios sur les multiples de rémunérations.

S'il appelle les sociétés soumises au code Afep-Medef à poursuivre les efforts déjà entrepris en faveur d'une meilleure gouvernance, le Haut Comité s'attachera, dans l'interprétation des règles du Code et dans le contrôle de leur mise en œuvre, à promouvoir une gouvernance durable effective. Il sera tout particulièrement attentif à ce qu'il soit rendu compte avec précision de la mise en œuvre et du suivi des recommandations du Code liées à la responsabilité sociale et environnementale des sociétés, et à faire du droit souple un instrument de réponse efficace aux enjeux environnementaux et de biodiversité.

Patricia Barbizet
Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

1^{ERE} PARTIE

ACTIVITÉS 2021 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. Missions

Selon l'article 27.2 du code Afep-Medef, le Haut Comité est « chargé du suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées qui s'y réfèrent et s'assure de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise qu'est le principe "appliquer ou expliquer" ».

La mission assignée par cet article au Haut Comité par le Code est double : assurer le suivi de son application et proposer à l'Afep et au Medef les évolutions qui lui paraîtraient nécessaires. La mission de suivi est apparue indispensable pour assurer la bonne application du principe « appliquer ou expliquer ». C'est là la particularité du droit souple que promeut le Haut Comité en application du code Afep-Medef. Il s'agit d'inciter sans contrainte afin que les entreprises adoptent des pratiques vertueuses qui correspondent à leurs besoins et spécificités. Sous cet aspect, les bonnes pratiques doivent se généraliser au-delà des normes obligatoires qu'il revient à la loi d'édicter pour la protection des actionnaires et des autres parties prenantes. Pour autant, la diversité des situations des entreprises interdit de considérer qu'en matière de gouvernance « *one size fits all* ». Encore faut-il alors, si on ne respecte pas les préceptes du code, que la qualité des explications justifie pleinement les choix auxquels les entreprises procèdent. Faute de cela, les comportements des entreprises ne pourraient être compris et acceptés par tous ceux qui sont concernés par leurs activités.

À ce titre, le Haut Comité procède aux interprétations et recommandations que nécessite l'application du Code. Il peut d'une part être saisi par les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés s'y référant, d'autre part s'autosaisir afin d'appeler l'attention des sociétés sur les points du Code qu'elles n'appliquent pas sans explication suffisante. Il le fait chaque fois qu'un écart de conformité est porté à son attention, soit en prenant contact directement avec les dirigeants, soit de façon plus formelle en adressant des demandes écrites et circonstanciées aux conseils. Plus systématiquement, à l'issue de la « saison » de publication des documents d'enregistrement universels et de tenue des assemblées générales, le Haut Comité examine ces documents et adresse des demandes d'explication.

Par ailleurs, la publication de son rapport annuel contribue à la réalisation des missions du Haut Comité. Les statistiques qu'il contient donnent une mesure de la progression des bonnes pratiques des grandes entreprises.

De même, la pratique, qui demeure mesurée, du « *name and shame* » a un effet incitatif. Conformément à la politique maintenant établie du Haut Comité, elle s'applique aux sociétés qui, malgré ses invitations, ont persisté à s'écarter des recommandations significatives du Code. Outre celles qui n'ont pas répondu à une lettre d'auto-saisine du Haut Comité, il s'agit des sociétés qui, sur saisine ou auto-saisine du Haut Comité, n'ont ni suivi l'avis du Haut Comité écartant les justifications fournies par la société, ni signalé dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise l'avis reçu du Haut Comité et les raisons pour lesquelles elles auraient décidé de ne pas s'y conformer, ni pris l'engagement de rectifier cette situation. Selon la situation, le Haut Comité rend public ses avis sur son site ou dans son rapport annuel.

Enfin, les commentaires thématiques contribuent à la réflexion sur les évolutions du cadre normatif dans un environnement en constante mutation.

2. Activités du Haut Comité

2.1. Rappel des recommandations du Code insuffisamment appliquées

En décembre 2020, le Haut Comité a envoyé une lettre par email à l'ensemble des présidents et correspondants des sociétés du SBF 120 se référant au code Afep-Medef pour les inviter à se conformer à certaines recommandations qui demeurent insuffisamment respectées, soit parce que les sociétés ne les appliquent pas ou n'apportent pas d'explication compréhensible, pertinente et circonstanciée, soit parce que la communication qui est faite de l'application de ces recommandations est insuffisante ou inexistante. Les lettres ont porté sur les recommandations suivantes :

- Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes (article 7 du Code et précisions dans le rapport 2020 du HCGE p.16)
- Respect des règles de composition et notamment de la proportion de membres indépendants au sein du Conseil et de ses comités (articles 9.3, 16.1, 17.1 et 18.1 du Code)
- Tenue de réunions hors la présence des dirigeants exécutifs (article 11.3 du Code et précisions dans le rapport 2020 du HCGE p.10)
- Procédure de sélection des administrateurs (article 17.2.1 du Code et précisions dans le rapport 2020 du HCGE p.17)
- Établissement d'un plan de succession des dirigeants (article 17.2.2 du Code et précisions dans le rapport 2020 du HCGE p.10)
- Présence d'un représentant des salariés en qualité de membre du comité des rémunérations (article 18.1 du Code)
- Possibilité pour le Conseil de renoncer à la mise en œuvre de la clause de non-concurrence lors du départ du dirigeant et non versement d'une indemnité en cas de départ à la retraite ou au-delà de l'âge de 65 ans (article 24.3 et 24.4 du Code)
- Critères RSE pour la détermination de la rémunération variable des dirigeants (article 25.1.1 du Code et précisions dans le rapport 2020 du HCGE p.17)
- Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture des plans de rémunération à long terme (article 25.3.3 du code et précisions dans le rapport 2020 du HCGE p.11)
- Précision de la part des options ou actions de performance rapportée au capital attribuée aux dirigeants (article 26.2 du Code)
- Ratio sur les rémunérations (article 26.2 du Code et précisions dans les lignes directrices Afep et le rapport 2020 du HCGE p.17).

Le courrier a été suivi d'effet puisque la mise en œuvre de ces recommandations a progressé et continue de progresser en 2021, ce dont les statistiques de la 2^{ème} partie du rapport, ne rendent pas ou partiellement compte dans la mesure où elles portent sur l'exercice 2020.

2.2. Réunions et contacts extérieurs

10 réunions du Haut Comité se sont tenues entre septembre 2020 et septembre 2021, suivant un calendrier planifié. En outre, 2 réunions *ad hoc* se sont tenues pour délibérer de saisines urgentes par des entreprises. Le taux de participation des membres sur l'année a été de 98,8 %.

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

Tout en respectant les obligations de confidentialité auxquelles ils sont soumis, le Haut Comité et l’Autorité des Marchés Financiers ont échangé informellement sur des sujets d’intérêt commun, dans le contexte de leurs interventions respectives.

Le Haut Comité est en relation avec d’autres acteurs de la gouvernance. Il a été auditionné par le Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris dans le cadre de la préparation de son rapport sur l’adaptation de la gouvernance des sociétés aux temps de crise.

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

2.3. Saisines et auto-saisines

Le Haut Comité intervient à la fois à sa propre initiative par auto-saisine et en réponse à des consultations des entreprises.

Auto-saisines

Les interventions du Haut Comité à sa propre initiative se rattachent d’abord à des événements ponctuels (principalement à l’occasion de départs de dirigeants ou de nominations au sein des conseils).

Elle se rattachent ensuite à des envois systématiques de courriers à l’issue de la revue des documents d’enregistrement universels et brochures de convocation aux assemblées publiés par les sociétés pour signaler des déviations par rapport au Code ou des insuffisances d’information. Cette année, 31 sociétés ont été destinataires d’un courrier (contre 14 en 2020, 33 en 2019 et 23 en 2018) dont 12 pour le seul sujet du ratio sur les multiples de rémunérations. Des contacts moins formels (entretiens téléphoniques, courriels) ont également eu lieu lorsque les carences observées s’apparentent davantage à des défauts d’information qu’à des déviations volontaires non expliquées ou incorrectement expliquées. Dans la majorité de ces cas, les sociétés concernées se sont engagées à communiquer plus complètement l’année prochaine.

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

◆ **Questions de gouvernance** : l’application des dispositions du Code relatives à la politique de mixité femmes/hommes des instances dirigeantes, le respect des règles de composition des conseils et comités, notamment la proportion de membres indépendants en leur sein, ainsi que la présence d’un administrateur salarié en qualité de membre du comité des rémunérations ont été particulièrement examinés.

En matière de mixité des instances dirigeantes, le Haut Comité a rappelé aux sociétés les dispositions de l’article 7 du Code et les attentes qui en résultent (voir 3.6).

Concernant les taux d’administrateurs indépendants au sein des conseils et des comités, il a eu l’occasion de rappeler que la composition de l’actionnariat ne peut justifier des écarts importants entre les taux prévus par le Code et les taux en vigueur au sein de la société.

➡ Pour les comités des rémunérations ou des nominations, il a admis que la présence de 50 % d'administrateurs indépendants (aux lieu et place d'une majorité) répond à la recommandation du Code lorsque le Président du comité est indépendant.

S'agissant de la présence d'un administrateur salarié en qualité de membre du comité des rémunérations, il a relevé qu'un nombre trop élevé de sociétés, toutefois en diminution entre 2020 et 2021, n'appliquent pas cette recommandation (voir 3.5).

◆ **Questions de rémunérations** : la présence d'un critère environnemental parmi les critères extra-financiers qui permettent de déterminer la rémunération variable du dirigeant et le ratio sur les multiples de rémunérations ont été plus particulièrement examinés.

Ceci amène le Haut Comité à formuler les observations suivantes.

La présence d'un critère environnemental parmi les critères extra-financiers est en net progrès entre 2020 et 2021 même si les politiques de rémunération ne sont pas toujours suffisamment détaillées sur les critères RSE en général et le critère environnemental en particulier. En effet, une simple référence à l'application de politique RSE, le renvoi à un programme interne RSE ou à des enjeux généraux non définis ne sont pas suffisants.

➡ Le Haut Comité rappelle qu'il attend que les critères RSE soient définis de manière précise, soient lisibles, pertinents et intègrent les enjeux propres à l'entreprise. Il considère comme une bonne pratique le fait de privilégier la présence de critères quantifiables.

Si le Haut Comité note des progrès dans l'information relative aux ratios sur les multiples de rémunérations, celle-ci reste encore très perfectible, notamment quant au pourcentage de l'effectif du groupe en France qu'il représente (voir 3.7).

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

On constate, pour l'exercice 2020, que la conformité aux recommandations du Code est en amélioration sur des sujets majeurs tels que la présence de critères RSE pour la détermination de la part variable de la rémunération des dirigeants, la féminisation des Comex/Codir, l'indépendance des administrateurs référents, etc. Toutefois certaines recommandations (voir 2.1) demeurent insuffisamment suivies. Les effets du courrier envoyé aux sociétés en décembre 2020 pour les inviter à se conformer à ces recommandations ne sont pas, à ce jour, totalement mesurables. Des progrès sont toutefois déjà enregistrés au cours de l'exercice 2021. Le Haut Comité continuera de veiller à la bonne application des recommandations.

Saisine par les entreprises

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

Ces délibérations ont notamment porté sur :

- l'existence d'une situation de conflits d'intérêts permanente pour des administrateurs ;
- la notion d'indépendance pour d'anciens administrateurs d'une filiale ;
- la notion de liens d'affaires significatifs.

2.4. Dialogue européen « Seven Chairs Group »

La réunion annuelle des présidents des comités en charge de la rédaction ou du suivi des codes de gouvernement d'entreprise dans sept pays européens (Allemagne, Belgique, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède) devrait se tenir en fin d'année. Ce forum informel permet de confronter les vues sur les évolutions de la gouvernance et de réfléchir aux conditions propices à une meilleure efficacité des codes. Les travaux européens sur la gouvernance durable devraient être au cœur des débats.

3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité

Les auto-saisines et saisines ont donné l'occasion au Haut Comité d'approfondir un certain nombre de thématiques pour lesquelles il convenait de résoudre des difficultés d'interprétation ou d'application du code Afep-Medef.

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

3.1. La gouvernance dans le cadre de la crise sanitaire

Le Haut Comité a suivi le déroulement des assemblées générales d'actionnaires 2021 du SBF 120.

Le contexte sanitaire a conduit la quasi-totalité des sociétés, pour une deuxième année consécutive, à tenir leur assemblée à huis clos.

Fortes de l'expérience acquise, les sociétés ont amélioré les modalités pratiques de la tenue des assemblées. Plus de 80 % des sociétés ont ouvert le vote à distance pré-assemblée via Votaccess. Les sociétés ont retransmis leur assemblée en direct et en différé, généralement par internet. Afin de favoriser le dialogue actionnarial, elles ont souvent ouvert la possibilité pour les actionnaires de poser des questions avant mais aussi en direct durant la séance et une société a proposé le vote électronique à distance et en direct. Fréquemment, les présentations et débats en séance ont été plus longs et l'assemblée virtuelle plus proche dans son déroulé et son contenu de celui d'une assemblée tenue en présence des actionnaires. La crise sanitaire et son impact sur l'activité de la société, sa stratégie et les sujets RSE ont fait partie des thèmes majoritairement mis en avant.

À l'opposé de ces bonnes pratiques, le Haut Comité a relevé que quelques sociétés ont diffusé une information pré et post assemblée en ligne limitée et que le déroulé et le contenu de l'assemblée étaient sommaires.

De leur côté, les actionnaires ont été actifs. Ils ont posé plus de questions et la moyenne des quorums, déjà supérieure à 70 %, est en légère progression.

De nouvelles pratiques ont vu le jour : dans 3 sociétés, les conseils ont présenté des résolutions sur la stratégie climat ; dans 2 sociétés les actionnaires ont demandé l'inscription de points à l'ordre du jour.

Le Haut Comité a également examiné l'application pratique des politiques de rémunération.

Plus de 50 % des directeurs généraux du CAC 40 ont renoncé à une partie de leur rémunération pour l'exercice 2020.

Si seules quelques sociétés n'ont rien changé aux schémas de bonus pour 2020, la plupart les ont ajustés, soit en abaissant les objectifs, en cohérence avec un budget révisé, soit en ajoutant des critères extra financiers, relatifs à la gestion de la crise sanitaire. Moins de 10 sociétés ont soumis ces modifications au vote des actionnaires. Les autres, faisant usage du droit discrétionnaire accordé au conseil ou se prévalant de « circonstances exceptionnelles » au sens de la loi, les ont généralement décrites dans leur rapport, sans faire revoter spécifiquement les actionnaires aux fins d'ajuster la politique de rémunération votée en 2020.

Le Haut Comité a également noté qu'environ 20 % des sociétés du CAC 40 ont vu l'arrivée d'un nouveau dirigeant, que si les présidents-directeurs généraux sont nombreux à quitter la direction générale, plusieurs conservent la présidence et qu'un plus grand nombre de présidents-directeurs généraux ou directeurs généraux ou présidents de sociétés du CAC 40 entrent au conseil d'autres sociétés du CAC 40.

Cette actualité des assemblées amène le Haut Comité aux commentaires suivants.

Des actionnaires de Danone ont appelé les administrateurs à donner individuellement et publiquement leur point de vue sur la future gestion du groupe et demandé l'inscription d'un point à l'ordre du jour d'une assemblée permettant à chaque administrateur de s'exprimer individuellement sur sa vision stratégique pour le groupe.

➡ Le Haut Comité rappelle son attachement à la confidentialité des travaux du Conseil et au principe de collégialité qui font obstacle à toute prise de position individuelle publique des administrateurs, lesquels sont solidaires de l'ensemble des décisions du Conseil.

La question de la possibilité pour un président-directeur général qui cède la direction générale de devenir président du conseil non indépendant a été source de débats dans la presse. Certaines personnes considèrent que le code Afep-Medef devrait interdire cette situation notamment au motif qu'elle contraint le successeur et retarde la transformation des groupes.

➡ Le Haut Comité considère que les conseils sont les mieux placés pour apprécier, au cas par cas, quelle est la meilleure gouvernance pour leur société et décider si l'ancien président-directeur général peut utilement accompagner la transition.

Les modifications en 2021 des politiques de rémunération votées par les assemblées en 2020 soulèvent en premier lieu des questions d'application et d'interprétation de la législation en vigueur.

➡ Le Haut Comité souligne que les sociétés qui procèdent à la modification des politiques de rémunération doivent, au-delà du respect des textes légaux, appliquer ou fournir une explication lorsqu'elles écartent les recommandations des articles 25.3.2 ou 25.3.3 du Code.

En application de l'article 25.3.2 du Code, les critères définis par le conseil pour la détermination de la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre doivent être précis et préétablis. En application de l'article 25.3.3 du Code, le conseil ne peut modifier les conditions de performance des rémunérations de long terme des dirigeants au cours de la période considérée qu'en cas de circonstances exceptionnelles et à la condition que la modification des conditions de performance maintienne l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.

3.2. Conflit d'intérêts avéré, général et durable concernant des administrateurs

Le Haut Comité a eu à donner un avis sur la qualification et les conséquences d'un conflit d'intérêts concernant des administrateurs d'une société A, salariés d'une société B actionnaire, dans le cadre d'une opération lancée par une société C qui rencontrait l'opposition des dirigeants de la société A.

Selon l'article 20 du code Afep-Medef, « *l'administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante* ». Le même article ajoute que « *l'administrateur est assidu et participe à toutes les séances du conseil et réunions des comités auxquels il appartient le cas échéant* ».

➔ Le Haut Comité a déjà eu l'occasion de préciser que l'administrateur qui, en raison d'une situation de conflit d'intérêts général et durable, n'est plus en mesure de respecter simultanément les obligations d'abstention et d'assiduité mentionnées à l'article 20 s'expose à un manquement grave aux règles du Code Afep-Medef, et doit en tirer les conséquences en renonçant à son mandat (rapport annuel 2019, p. 15).

Dans le cas soumis, les administrateurs ne siégeaient pas au Conseil de A en qualité de représentants permanents de la société B mais à titre personnel. Le Haut comité a toutefois considéré qu'il n'en demeure pas moins que les fonctions exercées par les administrateurs au sein de la société B et le lien de subordination qui les lient à leur employeur conduisent à considérer que l'existence d'un conflit entre les intérêts de la société B et la société A les placerait eux-mêmes nécessairement en situation de conflit d'intérêts.

Il a retenu que la société B avait un intérêt au succès de l'opération structurante pour la société A susceptible de placer les administrateurs en situation de conflit d'intérêts.

Il a considéré que le conflit d'intérêts portait sur les éléments constitutifs de l'opération et la position de la société A à cet égard, la valorisation de l'opération et, plus généralement, sur les conséquences de cette situation sur les décisions stratégiques de la société A. Il en a conclu que, pendant toute la durée de l'opération qui s'annonçait longue, les administrateurs concernés ne pourraient recevoir d'information et devraient s'abstenir de participer aux réunions du Conseil de la société A portant sur l'ensemble de ces sujets.

Compte tenu de ces éléments, il a considéré que, au regard des règles du Code Afep-Medef, il existait un conflit d'intérêts avéré, général et durable et qu'il appartenait aux différents intéressés d'en tirer les conséquences.

3.3. Indépendance d'anciens administrateurs d'une filiale

Le Haut Comité a été interrogé par le Comité des nominations sur l'indépendance de plusieurs personnes pressenties pour être nommées ou renouvelées au Conseil de la société EssilorLuxottica.

L'interrogation portait sur l'interprétation de l'article 9.5.1 du Code qui précise qu'un administrateur indépendant ne doit pas être ou avoir été au cours des 5 dernières années :

- administrateur de la société mère ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- administrateur d'une société que la société consolide.

Au cours des 5 dernières années, les administrateurs presentis avaient été administrateurs de la société Luxottica, désormais filiale à 100 % de la société EssilorLuxottica, non seulement antérieurement à la création de la société EssilorLuxottica mais aussi, pendant moins d'un an, après sa création.

Le Haut Comité a en conséquence noté que les anciens administrateurs de Luxottica avaient été administrateurs d'une société consolidée par EssilorLuxottica au cours des 5 dernières années. Il a en outre souligné, qu'en qualité d'administrateur de la société EssilorLuxottica, ils pourraient être amenés à se pencher sur des décisions prises alors qu'ils étaient administrateurs de la société Luxottica, ce qui pourrait influencer leur jugement.

Ces éléments ont amené le Haut Comité à considérer que les administrateurs presentis ne remplissaient pas, à la lettre, les critères fixés à l'article 9.5.1 du Code Afep-Medef.

Le Haut Comité a rappelé à la société la procédure à suivre, en application des articles 9.4 et 17.2.1 du Code, pour apprécier l'indépendance des administrateurs. Il appartient en effet au comité des nominations de débattre de cette qualification, de faire une analyse factuelle des relations entre les parties à la lumière de ses connaissances et de faire une proposition de qualification au Conseil. Puis, il revient au Conseil d'arrêter la qualification et, sur la base du principe « appliquer ou expliquer », s'il estime que ces administrateurs sont indépendants, de justifier cette qualification qu'il porte à la connaissance des actionnaires.

Dans son document d'enregistrement universel, la société EssilorLuxottica indique que, « *compte tenu de la structure du Groupe EssilorLuxottica, le fait qu'un administrateur de la Société siège ou ait siégé au sein du Conseil d'administration de l'une de ses deux filiales opérationnelles Essilor International ou Luxottica, n'affecte pas son indépendance* ». Elle note également que, pour être qualifié d'indépendant, l'administrateur ne doit pas, être ou avoir été au cours des 5 dernières années, « *un salarié, un dirigeant exécutif ou un administrateur d'une société appartenant au Groupe (autre qu'un administrateur de la Société, d'Essilor International ou de Luxottica Group)* ».

Le Haut Comité considère que ces affirmations ne constituent pas des explications conformes aux exigences du Code.

3.4. Examen de l'indépendance des administrateurs et liens d'affaires significatifs

Le Haut Comité a eu à examiner les explications sur la manière dont un conseil d'administration, sur avis de son comité de gouvernance, apprécie l'indépendance de ses membres au regard des critères définis par le code Afep-Medef et, plus particulièrement dans le cas particulier de liens d'affaires entre l'administrateur (ou toute personne ou entité liée) et la société.

Dans le cas soumis, la société avait investi dans de nombreux fonds afin de soutenir l'innovation, dont certains fonds gérés par des sociétés dirigées par des administrateurs de la société.

Le Haut Comité a constaté que l'indépendance des administrateurs avait fait l'objet d'une analyse précise au regard de chacun des critères définis par le Code et plus particulièrement au regard du critère tenant à l'absence de liens d'affaires significatifs entre l'administrateur et la société. Après analyse, les données quantitatives et qualitatives mentionnées par la société sont apparues au Haut Comité de nature à justifier que le conseil d'administration de la société ait considéré qu'il n'existe pas, entre elle et les administrateurs, de liens d'affaires significatifs au sens du code Afep-Medef, et qu'il ait en conséquence retenu la qualification d'administrateur indépendant.

➡ Le Haut Comité souligne à nouveau qu'il revient à chaque société d'apprécier le caractère significatif ou non de ces liens et de présenter les critères qu'elle estime pertinents en fonction de ses caractéristiques propres et de celles de la relation considérée. La question doit être examinée au cas par cas et les critères retenus mentionnés. Ce caractère significatif s'apprécie du point de vue de la société et du point de vue de l'administrateur lui-même.

Par ailleurs, il rappelle que le document d'enregistrement universel doit rendre compte en toute transparence de la procédure d'appréciation de l'indépendance suivie, préciser les relations d'affaires existantes entre la société et l'administrateur et expliciter les données qualitatives et quantitatives ayant conduit le conseil d'administration à retenir la qualification d'administrateur indépendant.

Enfin, en l'absence de relations d'affaires, il doit en être fait mention dans le document d'enregistrement universel.

3.5. Administrateur représentant les salariés dans le comité des rémunérations

L'article 18.1 du Code recommande qu'un administrateur salarié soit membre du comité des rémunérations.

Même si la présence des administrateurs représentant les salariés dans ce comité progresse, notamment en 2020/2021, cette recommandation du Code n'est pas assez suivie.

Les explications avancées par les sociétés sont diverses :

- Le comité des rémunérations et des nominations traitant de sujets plus larges que celui des rémunérations, un salarié n'en est pas membre ;
- Le secrétaire du conseil assure les fonctions de secrétaire du comité des rémunérations ;
- Le salarié participe aux travaux du conseil et a donc toute l'information nécessaire ;
- L'administrateur salarié siège dans un autre comité ;
- L'administrateur a manifesté un intérêt pour participer à un autre comité ou a indiqué souhaiter être membre uniquement d'un autre comité ;
- La société ne souhaite pas augmenter le nombre des membres du comité ;
- Le règlement intérieur, reflet de la structure de l'actionnariat ne prévoit pas, à ce stade, la nomination d'un salarié au comité des rémunérations ;
- Le conseil poursuit ses réflexions à la suite de la nomination d'un second administrateur représentant les salariés ;
- Le salarié vient d'être nommé au conseil et il convient de lui laisser une période d'adaptation et de formation avant de proposer sa nomination dans un comité ;
- La présence d'un salarié au conseil résulte d'une démarche volontaire de la société qui en conséquence n'est pas tenue par les dispositions du Code relative à la présence du salarié au comité des rémunérations ;
- La politique de rémunération des gérants ne relève pas juridiquement du conseil mais de l'associé commandité.

Moins de 10 sociétés ne donnent aucune explication ; parmi elles, certaines ont un administrateur représentant les actionnaires salariés au comité des rémunérations.

La présence d'un administrateur représentant les salariés au comité des rémunérations participe au bon fonctionnement du comité.

Le Haut Comité rappelle que les conseils doivent être diligents dans l'application des recommandations du Code et qu'il est de leur responsabilité de les mettre en œuvre.

➡ Le mode de nomination de l'administrateur représentant les actionnaires salariés et souvent son profil étant différents de celui du salarié, sa présence au sein du comité des rémunérations ne satisfait pas à la recommandation de la nomination d'un administrateur salarié au comité des rémunérations.

Lorsque les missions des comités des rémunérations et des nominations sont exercées au sein d'un comité unique une simple organisation des travaux de ce comité permet le respect de la recommandation, comme le pratique déjà plusieurs sociétés.

➡ Parmi les explications relevées, seule l'explication liée à une nomination récente d'un administrateur représentant des salariés au conseil peut justifier un court délai de mise en œuvre de la recommandation. Le Haut Comité, dans son guide d'application du Code, précise que cette recommandation est applicable dans l'année de l'entrée en fonction du ou des administrateurs salariés. Il note que si certaines sociétés ne nomment pas immédiatement l'administrateur représentant les salariés pour lui laisser le temps de mieux comprendre l'entreprise, d'autres, à l'inverse, considèrent que rejoindre immédiatement un comité est un moyen d'accélération de la compréhension de la société.

3.6. Les femmes dans les instances dirigeantes

Le Haut Comité a poursuivi son analyse de la mise en place d'objectifs de féminisation des instances dirigeantes. Les progrès réalisés doivent être poursuivis.

La proportion des femmes au sein des comités exécutifs ou comités de direction parmi les sociétés du SBF 120 qui se réfèrent au Code a largement progressé et s'établit en mai 2021 à 25,5 % (22 % en mai 2020). L'étude ne fait pas apparaître de tendance affirmée en fonction du secteur d'activité : la proportion des femmes au sein de cette instance n'est pas dépendante de l'activité de la société.

3,9 % des sociétés du SBF 120 n'ont pas de femme au sein de leur comité exécutif ou comité de direction (7,7 % en 2020).

71,8 % des sociétés du SBF 120 ont mis en place des objectifs de féminisation des instances dirigeantes ou postes clés ; 45,9 % précisent que ces instances sont le comité exécutif ou le comité de direction.

18,4 % des sociétés du SBF 120 ont mis en place des objectifs de féminisation pour d'autres postes (managers, cadres dirigeants) au sein de l'entreprise ou du groupe.

Parmi les 9 sociétés qui n'ont pas mis en place d'objectif de féminisation de leur comité exécutif ou comité de direction, 3 ont atteint un taux de féminisation supérieur à 45 %.

Les objectifs de féminisation s'inscrivent dans le cadre de plans d'actions spécifiant un ou des horizons de temps dans lesquels les réalisations sont attendues. Seules 4 sociétés n'ont pas précisé d'horizon de temps. À horizon 2024-2025, le taux de féminisation moyen des comités exécutifs ou comité de direction s'établit à 34,7 %.

➡ Le Haut Comité rappelle que les plans d'actions de féminisation des instances dirigeantes doivent être ambitieux et chiffrés et que l'horizon de temps dans lequel les actions doivent être menées doit être justifié. La mise en œuvre des plans devra être suivie et les résultats publiés, y inclus les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints ainsi que les mesures prises pour y remédier.

Il veillera à ce que les entreprises poursuivent la mise en place des objectifs de féminisation des plus hautes instances dirigeantes et la fixation d'un objectif pour les comités exécutifs et/ou de direction.

Il invite les sociétés à identifier clairement, dans leur document d'enregistrement universel, la ou les instances dirigeantes au niveau de laquelle ou desquelles des objectifs sont mis en place (comité exécutif, comité de direction, autre).

3.7. Le ratio sur les écarts de rémunérations

Depuis 2020, les sociétés cotées doivent publier, en application de l'article L 22-10-9 du Code de commerce, un ratio permettant de mesurer les écarts entre la rémunération de chaque dirigeant mandataire social et celle des salariés de la société.

Un calcul au niveau de la société a peu de sens quand la société concernée emploie peu de salariés par rapport à l'effectif du Groupe en France. Dans ce cas, le code Afep-Medef recommande, dans son article 26.2, la publication d'un ratio prenant « *en compte un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L 233-16 II du Code de commerce* ». Selon le Code, « *80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre significatif* ».

Le Haut Comité dans son rapport 2020 (page 17) ainsi que les lignes directrices sur les multiples de rémunérations publiées par l'Afep en février 2021 ont précisé la recommandation du Code.

Le Haut Comité relève que, pour les sociétés qui communiquent sur un ratio élargi, il est difficile d'apprécier la pertinence du périmètre retenu, faute de mention claire du périmètre des entités prises en compte et du pourcentage de l'effectif du groupe en France qu'il représente. Il est également, pour les mêmes raisons, difficile d'apprécier la pertinence de la publication par un émetteur du seul ratio légal.

➡ Le Haut Comité rappelle aux sociétés la nécessité de mentionner clairement le périmètre de la ou des entités prises en compte, ce qui implique de préciser le pourcentage de l'effectif du groupe en France qu'il représente, d'expliquer les raisons du choix opéré et de s'assurer de la cohérence dans le temps du périmètre adopté.

Le Haut Comité invite les sociétés à appliquer impérativement ces règles lors de la publication de leur prochain rapport sur le gouvernement d'entreprise.

3.8. Réunions de membres du conseil hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

L'article 11.3 du Code recommande « *d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs* ».

Le Haut Comité considère que ces réunions sont un moyen puissant pour améliorer la gouvernance des sociétés. Cette recommandation n'est pas toujours appliquée par les sociétés car souvent mal comprise. Aussi, le Haut Comité est amené à apporter les précisions suivantes.

➡ Cette recommandation s'applique aux sociétés dont les dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont membres ou, sans être membres, assistent aux conseils d'administration. Pour les sociétés de forme duale, la même règle s'applique lorsque les membres du Directoire assistent aux réunions du conseil de surveillance.

- Seuls les membres non exécutifs du conseil peuvent participer à ces réunions. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (président-directeur général, directeur général et directeurs généraux délégués des sociétés anonymes à conseil d'administration, président et membres du directoire des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance) ne peuvent pas être présents.
- Il appartient à chaque conseil de définir qui participe à ces réunions. Il est précisé que la présence de tous les membres du conseil, hors les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, sera obligatoire s'il est procédé, lors de cette réunion, à l'évaluation de la performance des dirigeants mandataires sociaux exécutifs visée à l'article 25.1.1 du Code.
- Les sociétés choisissent le mode d'organisation de ces réunions : elles peuvent y consacrer une ou des séances dédiées ou les organiser, par exemple, avant ou à l'issue de la réunion d'un conseil.
- Les sujets abordés lors de ces réunions sont librement définis par les conseils et dépendent de l'actualité et du fonctionnement propre à chaque conseil. La libre expression des participants doit y être garantie.

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

En 2022, le Haut Comité poursuivra et amplifiera ses réflexions et travaux sur les thèmes suivants :

4.1. La gouvernance durable

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

4.2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Alors que les conseils sont appelés à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux pour la détermination des orientations de l'activité de la société et que le changement climatique est un sujet majeur de préoccupation, se pose la question de la vérification de l'état d'accomplissement des objectifs fixés. C'est un des rôles essentiels des conseils qui devront en rendre compte dans leur document d'enregistrement universel. Le Haut Comité sera attentif aux pratiques des conseils.

4.3. Mixité des instances dirigeantes

Ces dernières années, le Haut Comité a analysé l'application de la recommandation du Code sur la mixité des instances dirigeantes.

En 2022, il poursuivra le suivi de la bonne application des recommandations introduites dans le Code en janvier 2020, plus particulièrement au niveau de la plus haute instance dirigeante.

2^{EME} PARTIE

APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES

Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés du SBF 120 ont désigné le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef comme leur code de référence¹. Le panel de sociétés retenu est constitué de l'ensemble de ces sociétés, desquelles ont été exclues :

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

Au total, 103 sociétés du SBF 120, dont 36 sociétés du CAC 40 à la date du 1^{er} avril 2021, recensées en annexe I, ont été étudiées. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par SBF 120 ces 103 sociétés et par CAC 40 les 36 sociétés concernées.

Les statistiques ont été établies sur la base des informations présentées dans les documents d'enregistrement universels, complétées par des informations figurant sur le site des sociétés, permettant ainsi de remplir des fiches standardisées soumises aux sociétés concernées afin d'obtenir leur approbation quant à l'exactitude des données collectées. Cette année, 71 sociétés, soit 69 % des sociétés, ont répondu à cette consultation.

4 sociétés faisant référence au code Afep-Medef ont quitté l'indice SBF 120 entre le 1^{er} avril 2020 et le 1^{er} avril 2021, et 4 sociétés y sont entrées. Certaines variations dans les statistiques, par rapport à l'exercice précédent, peuvent s'expliquer par la modification de la composition de cet indice.

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

¹ En application des articles L.22-10-10 et L. 22-10-20 du Code de commerce, les sociétés cotées ont l'obligation de publier, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, une déclaration de gouvernement d'entreprise. Hors le cas où la société ne se réfère à aucun code de gouvernement d'entreprise, cette déclaration doit comporter la mention du code auquel elle se réfère volontairement et indiquer, le cas échéant, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

1. Mode de direction

Quelques évolutions de gouvernance continuent d'être constatées en raison notamment de transitions managériales et d'un changement de forme de société. Lorsque les fonctions sont dissociées, comme l'an dernier, toutes les sociétés précisent les missions confiées au président du conseil.

1.1. Mode de direction adopté

Le choix entre la forme statutaire à Directoire et Conseil de surveillance (société « duale ») et la forme à Conseil d'administration (société « moniste ») revient à l'assemblée générale. Pour les sociétés ayant adopté cette dernière forme, le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction et de contrôle (Président-Directeur général ou Président et Directeur général) appartient au Conseil d'administration.

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Société anonyme à Conseil d'administration avec unicité des fonctions	41,3 %	40,8 %	51,4 %	47,2 %
Société anonyme à Conseil d'administration avec dissociation des fonctions	41,3 %	44,6 %	32,4 %	38,9 %
Société anonyme à Directoire et conseil de surveillance	13,5 %	10,7 %	10,8 %	8,3 %
Société en commandite par actions	3,9 %	3,9 %	5,4 %	5,6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Comme lors de l'exercice précédent, on constate quelques variations concernant la répartition des sociétés selon les formes sociales, qui s'expliquent par la modification de l'échantillon et le changement de forme d'une société. Par ailleurs, 7 changements de mode de direction ont eu lieu au sein du SBF 120, dont 2 au sein du CAC 40. Ces évolutions accompagnent fréquemment des transitions dans le cadre de successions.

La quasi-totalité des sociétés ont explicité leur choix lié au mode de gouvernance. Un léger recul est observé par rapport à 2019, car 2 sociétés ont omis de justifier leur mode de gouvernance.

Changement du mode de direction

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Changement du mode de direction intervenu en cours d'année	5,8 %	6,8 %	8,1 %	5,6 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés expliquant le choix de mode de gouvernance	100 %	98,1 %	100 %	100 %

1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration

Le code Afep-Medef précise qu' « en cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, les missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi, sont décrites. » (§ 3.2).

Comme pour l'exercice précédent, toutes les sociétés à conseil d'administration qui ont fait le choix de la dissociation des fonctions de président et de directeur général indiquent les missions confiées au Président du Conseil d'administration, soit 46 sociétés du SBF 120 dont 14 du CAC 40.

2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent

La mise en place d'un administrateur référent, en cas d'unicité des fonctions, est en constante progression. Désormais, toutes les sociétés ayant fait le choix de se doter d'un administrateur référent, ont confié cette mission à un administrateur indépendant.

Le code Afep-Medef recommande que « lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent, en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires, ces missions ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose, sont décrites dans le règlement intérieur. » (§ 3.3).

En outre, le code Afep-Medef précise également que « le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions. » (§ 3.2).

Informations sur le nombre de sociétés ayant mis en place un administrateur référent au sein de leur conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés ayant choisi l'unicité des fonctions et ayant mis en place un administrateur référent	60,5 %	66,7 %	73,7 %	82,3 %
dont sociétés indiquant les missions et prérogatives qui lui sont confiées	100 %	100 %	100 %	100 %

Tous modes de gouvernance confondus, au cours de l'exercice 2020, 42 sociétés du SBF 120 (comme en 2019) dont 21 sociétés du CAC 40 (contre 22 en 2019) ont fait le choix de se doter d'un administrateur référent, à qui ont été confiées des missions en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires.

Plus précisément, on constate que parmi les 42 sociétés du SBF 120 ayant opté pour l'unicité des fonctions, 28 ont nommé un administrateur référent. S'agissant du CAC 40, sur les 17 sociétés ayant fait le choix d'unifier les fonctions de président et de directeur général, 14 ont désigné un administrateur référent.

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

Enfin, toutes les sociétés ayant mis en place un administrateur référent ont indiqué ses missions et prérogatives.

Sociétés ayant confié la mission d'administrateur référent à un administrateur indépendant

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés ayant mis en place un administrateur référent indépendant	97,6 %	100 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés ayant un administrateur référent, toutes ont choisi de confier cette mission à un administrateur indépendant.

3. Conseil d'administration ou de surveillance

Durant cet exercice particulier, le nombre de réunions du Conseil a significativement augmenté. Par ailleurs, on constate que la possibilité de se réunir à distance a également eu un effet positif sur le taux de présence moyen des administrateurs.

S'agissant de la composition, on note que les conseils continuent d'accueillir des administrateurs représentant les salariés, puisque leur proportion ne cesse de croître.

Enfin, l'évaluation du conseil reste un sujet majeur. Le Haut Comité encourage les entreprises à mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, avec notamment une évaluation individuelle des administrateurs incluant des entretiens individuels.

3.1. Nombre d'administrateurs²

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Nombre moyen d'administrateurs	12,8	13,1	13,8	14,5
Nombre moyen d'administrateurs hors salariés ou représentant des actionnaires salariés	11,1	11	11,6	11,9

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

Comme au cours des exercices précédents, les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés du SBF 120 ont compté de 7 à 21³ membres. On constate une légère hausse du nombre moyen d'administrateurs qui s'expliquent par l'augmentation du nombre d'administrateurs représentant les salariés (loi PACTE).

3.2. Indépendance des administrateurs

Pour l'exercice 2020, comme pour les années précédentes, toutes les sociétés étudiées publient la liste nominative de leurs administrateurs avec leur qualification au regard de l'indépendance.

Les critères d'indépendance

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

Toutes les sociétés du SBF 120 publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance).

Si toutes les sociétés étudiées se réfèrent explicitement à la définition d'administrateur indépendant posée par le Code, certaines ont fait le choix d'écarter un ou plusieurs des six critères d'incompatibilité avec l'indépendance cités par le Code :

- le critère d'ancienneté de plus de 12 ans a été écarté en 2020 par 9 sociétés (8,7 %) du SBF 120 (contre 12 sociétés en 2019), dont 4 sociétés (11,1 %) du CAC 40 (contre 5 sociétés en 2019).
- le critère selon lequel l'exercice d'un mandat dans une autre société du groupe fait obstacle à la qualification d'administrateur indépendant a été écarté en 2020 par 5 sociétés du SBF 120 (contre 7 en 2019).

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

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

- une société (**L'AIR LIQUIDE**) choisit de renforcer les critères du code Afep-Medef, en estimant que « *les anciens salariés ou dirigeants de la société ne peuvent être considérés comme indépendants même si la cessation de leurs fonctions remonte à plus de cinq ans* » ;
- une société (**HERMES INTERNATIONAL**) estime qu'un membre du conseil de surveillance ne peut être considéré comme indépendant s'il est « *associé ou membre du Conseil de gérance [d'une société qui est elle-même associée commanditée de la société]* ».

³ Une seule société, en raison d'un statut dérogatoire, a un Conseil d'administration de 21 membres.

Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

Le code Afep-Medef souligne que « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées⁴, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » (§ 9.3).

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

SBF 120	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	37	35,6 %	37	35,9 %
Sociétés non contrôlées	67	64,4 %	66	64,1 %

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

CAC 40	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	7	18,9 %	7	19,4 %
Sociétés non contrôlées	30	81,1 %	29	80,6 %

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
91,9 %	89,2 %	85,7 %	95,7 %

Comme l'année précédente, une société du CAC 40 n'applique pas la recommandation du Code, selon laquelle « *dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* ». Quant au SBF 120, on note une légère baisse, puisque 33 sociétés appliquent cette recommandation sur 37 sociétés concernées (contre 34 en 2019).

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
97 %	95,5 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2020, 63 sociétés du SBF 120 sur les 66 concernées (contre 65 sociétés sur 67 en 2019) appliquent la recommandation selon laquelle « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle* ».

S'agissant des sociétés non contrôlées du CAC 40, comme lors de l'exercice précédent, toutes appliquent cette recommandation.

⁴ Au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

3.3. Liens d'affaires significatifs

Au § 9.5, le code Afep-Medef présente les critères à examiner pour apprécier l'indépendance d'un administrateur. Ainsi, pour être qualifié d'indépendant, il ne faut pas « être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil⁵ significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ». De plus, le Code précise que « l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise » (§ 9.5.3).

Mention des liens d'affaires

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Examen de l'existence de liens d'affaires	100 %	100 %	100 %	100 %

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation de liens d'affaires significatifs ou non	91,6 %	87,8 %	94,3 %	93,9 %

Comme pour l'exercice précédent toutes les sociétés ont signalé que leur conseil avait examiné si ses membres entretenaient des liens d'affaires avec la société. Parmi celles faisant ainsi mention de liens d'affaires, 72 des sociétés du SBF 120 dont 31 sociétés du CAC 40 précisent les critères ayant conduit à l'appréciation de la significativité ou non de ces liens (contre respectivement 75 et 33 en 2019).

Lors de son rapport d'activité 2020 (v. §2.3), le Haut Comité avait réitéré sa demande de transparence, en invitant les sociétés à préciser « soit les critères utilisés par le conseil pour apprécier les liens d'affaires, soit qu'aucun administrateur indépendant n'entretient de telles relations avec la sociétés ». Le Haut Comité réitère sa position et rappelle qu'il s'agit d'une problématique essentielle.

⁵ Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

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

DANONE

Concernant Madame Gaëlle OLIVIER Directrice de Société Générale Asie-Pacifique depuis janvier 2020

Le Comité Gouvernance et le Conseil ont examiné les relations d'affaires entretenues par Danone avec Société Générale, qui figure parmi les banques auxquelles Danone a recours de façon régulière, notamment en matière de gestion de trésorerie et de financement en Europe.

Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil a jugé que Madame Gaëlle OLIVIER n'entretenait pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec l'Entreprise. L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères :

- l'absence de relations d'affaires dans la zone géographique dont elle est responsable pour le groupe Société Générale ;
- l'antériorité et l'historique des relations contractuelles entre Danone et Société Générale ;
- la nature courante des opérations réalisées ces dernières années entre les deux groupes, incluant la gestion de comptes bancaires, la participation aux financements bancaires et obligataires de Danone aux côtés d'autres banques, la fourniture de produits dérivés, la gestion de fonds monétaires (à l'exclusion en particulier de conseil M&A) ;
- l'application à ces opérations de conditions normales de marché ;
- l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité entre les deux entreprises ;
- la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires entre Société Générale et Danone.

Le Conseil a donc considéré que Madame Gaëlle OLIVIER continuait à satisfaire à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Concernant Monsieur Jean-Michel SEVERINO et Madame Clara GAYMARD

Il est rappelé que Danone investit dans de nombreux fonds afin de soutenir l'innovation et l'investissement d'impact.

Certains de ces fonds étant gérés, d'une part, par la société I&P, dirigée par Monsieur Jean-Michel SEVERINO et, d'autre part, par la société Raise Conseil, dont Madame Clara GAYMARD est co-fondatrice, le Comité Gouvernance et le Conseil ont examiné les relations d'affaires entre Danone et ces derniers.

Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil a estimé que Monsieur Jean-Michel SEVERINO d'une part, et Madame Clara GAYMARD, d'autre part, n'entretenaient pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec l'Entreprise. L'analyse du caractère significatif de chaque relation d'affaires a porté sur plusieurs critères :

- la nature courante des investissements réalisés par Danone dans les fonds concernés et leurs conditions normales de marché ;
- l'absence d'investissement de Danone dans tous les fonds gérés ou initiés par la société I&P, d'une part, et par la société Raise Conseil, d'autre part ;
- les montants des investissements réalisés par Danone dans les fonds concernés, qui ne sont pas significatifs à l'échelle de Danone puisqu'ils ne représentent en effet que 3 % (pour les fonds gérés par I&P) et 4 % (pour ceux gérés par Raise Conseil) du montant total investi par Danone dans des fonds sociétaux, à impact social ou d'innovation ;
- l'absence de participation de Danone au sein des organes décisionnaires de ces fonds (Danone ne disposant que (i) d'un représentant au sein du comité consultatif de chacun des deux fonds gérés par I&P, et (ii) d'un représentant au sein du comité stratégique – ayant un rôle consultatif – d'un des deux fonds gérés par Raise Conseil) ; et
- l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité entre Danone, d'une part, et chacun des fonds et sociétés de gestion concernés, d'autre part, dans la mesure où (i) les montants de ces investissements ne représentent qu'une part très minoritaire du capital de chaque fonds concerné, aux côtés de nombreux autres investisseurs publics et privés qui investissent dans les mêmes conditions que Danone et (ii) les investissements de Danone dans les fonds concernés ne représentent qu'une faible proportion des financements de tous les fonds et programmes gérés ou initiés par I&P d'une part (environ 4 %) et par Raise Conseil d'autre part (1,5 %).

Le Conseil a donc considéré que tant Monsieur Jean-Michel SEVERINO que Madame Clara GAYMARD continuaient à satisfaire à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

GETLINK

Le conseil d'administration, sur les recommandations du comité des nominations et rémunérations, s'est assuré de l'absence de relations d'affaires significatives entre les sociétés du Groupe d'une part et les sociétés du Groupe au sein duquel les administrateurs indépendants de Getlink SE exercent également un mandat social.

Le conseil d'administration a examiné un tableau récapitulatif des flux (achats et ventes) intervenus au cours de l'exercice écoulé entre les sociétés du Groupe et les sociétés du Groupe au sein duquel les administrateurs indépendants de la société exercent également un mandat social.

Ces flux sont rapportés au poids total des achats et ventes de chaque groupe pour en mesurer l'importance. Pour l'exercice 2020, ce tableau fait apparaître que les montants des ventes du Groupe de la société à l'un quelconque des groupes concernés ou de ses achats à l'un de ces groupes n'excèdent pas 0,35 % de la totalité des ventes ou achats du Groupe de la société ou de l'un quelconque des groupes concernés, à l'exception de deux fournisseurs, EDF et Colas, dont Colette Lewiner est administrateur.

En premier lieu, le conseil d'administration a constaté la pratique de procéder à des appels d'offres. Le conseil d'administration a procédé à une analyse qualitative des paramètres permettant de considérer qu'une telle relation est non significative et exempte de conflit d'intérêts, tels que et sans que cela soit limitatif :

- la durée et la continuité (antériorité, historique, renouvellements) ;
- l'importance ou l'« intensité » de la relation (éventuelle dépendance économique ; exclusivité ou prépondérance dans le secteur objet de la relation d'affaires ; répartition du pouvoir de négociation...)
- l'organisation de la relation : Colette Lewiner n'est pas membre du conseil d'administration des sociétés contractantes (FM, CTG, Europorte) et ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires ; Colette Lewiner n'a perçu aucune rémunération liée au contrat, lien ou relation d'affaires éventuels avec EDF ou Colas.

Ainsi, le conseil d'administration, sur les recommandations du comité des nominations et rémunérations a confirmé l'absence de relations d'affaires significatives en 2020.

3.4. Informations sur les administrateurs

Le code Afep-Medef prévoit que « *le rapport sur le gouvernement d'entreprise indique précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur [...]. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, sa nationalité, son âge, la principale fonction qu'il exerce, et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil* » (§ 14.3). Le Code précise également qu'« *une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae* » (§ 14.4) doit figurer en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur et que le nombre d'actions de la société concernée que détient personnellement chaque administrateur, doit figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (§ 20).

Les sociétés étudiées ont toutes appliqué ces recommandations.

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

Pour cette troisième année d'application, on constate une belle progression, puisque de plus en plus de sociétés se conforment désormais à la recommandation du Code. Ainsi, parmi les 98 sociétés du SBF 120 qui ont été dans le cas d'une nomination ou d'un renouvellement d'un ou plusieurs administrateurs, 93 soit 94,9% (contre 89,3% en 2019) ont appliqué cette recommandation. S'agissant du CAC 40, parmi les 34 sociétés concernées, toutes ont appliqué cette recommandation (contre 97,3% en 2019).

3.5. La proportion de représentants des salariés dans les conseils

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

- les administrateurs représentant les actionnaires salariés;
- les administrateurs représentant les salariés .

Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend des représentants des salariés

Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend :	SBF 120		CAC 40	
	Assemblée 2020	Assemblée 2021	Assemblée 2020	Assemblée 2021
- uniquement des administrateurs représentant les salariés	56 (53,8 %)	53 (51,5 %)	20 (54,1 %)	18 (50 %)
- uniquement des administrateurs représentant des actionnaires salariés	1 (1 %)	1 (1 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
- à la fois des administrateurs représentant les actionnaires salariés et des administrateurs représentant les salariés	24 (23,1 %)	30 (29,1 %)	15 (40,5 %)	17 (47,2 %)
TOTAL	81 (77,9 %)	85 (82,5 %)	35 (94,6 %)	35 (97,2 %)

Le nombre de sociétés accueillant des administrateurs représentant des salariés et des salariés actionnaires continue d'augmenter, mais l'évolution est d'autant plus significative lorsque l'on s'intéresse au nombre de personnes concernées. Lors des assemblées 2020, on comptait au sein du SBF 120, 167 représentants des salariés et des salariés actionnaires contre 203 en 2021. Pour le CAC 40, nous sommes passés de 83 représentants à 91 en 2021. Ces évolutions sont notamment liées à l'application des dispositions de la loi dite PACTE.

On note, qu'au sein des sociétés accueillant des administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires salariés, ces derniers sont en moyenne au nombre de 2,4 administrateurs pour les sociétés du SBF 120 (contre 2 en 2020), et de 2,6 administrateurs pour les sociétés du CAC 40 (contre 2,4 en 2020). Rapportées à l'ensemble des sociétés, et donc y compris à celles qui n'accueillent aucun salarié au sein de leur conseil, ces moyennes s'élèvent à 2 administrateurs pour les sociétés du SBF 120 (contre 1,6 en 2020), et à 2,5 administrateurs pour les sociétés du CAC 40 (contre 2,2 en 2020).

3.6. Rémunération des membres du conseil

Le code Afep-Medef précise que : « les règles de répartition de ces rémunérations et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs sont exposés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. » (§ 21.4).

Informations sur le montant des rémunérations des administrateurs

Sociétés :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
- indiquant le montant global	100 %	100 %	100 %	100 %
- indiquant les montants individuels	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont appliqué cette recommandation au titre de l'exercice 2020.

Par ailleurs, le code Afep-Medef précise que « *le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante* » (§21.1).

Informations sur les règles de répartition des rémunérations des administrateurs

Sociétés ayant :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
- présenté les règles de répartition des rémunérations	96,2 %	98,1 %	100 %	100 %
- mis en place une part variable prépondérante	90,4 %	92,2 %	97,3 %	97,2 %

Pour l'exercice 2020, deux sociétés n'ont pas précisé les règles de répartition des rémunérations des administrateurs (contre 4 en 2019). Quant à la mise en place d'une part variable prépondérante, on note une stabilité de la proportion de sociétés ayant adopté pour la recommandation. Ainsi, on constate que 95 sociétés du SBF 120 (contre 94 en 2019) l'appliquent. Quant au CAC 40, comme lors de l'exercice précédent, une société a fait le choix d'écarter cette recommandation, en accordant autant d'importance à la part fixe qu'à la part variable.

3.7. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

Le code Afep-Medef précise que « *la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts⁶, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat* » (§ 14.1). Par ailleurs, « *l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs* » (§ 14.2).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Durée moyenne du mandat	3,7	3,7	3,6	3,6
Sociétés dont la durée du mandat est inférieure ou égale à 4 ans	98,1 %	99 %	100 %	100 %
Sociétés ayant mis en place un processus d'échelonnement	94,2 %	94,2 %	97,3 %	97,3 %

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

Par ailleurs, le code Afep-Medef recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas quatre ans. Comme pour l'exercice 2019, la totalité des sociétés du CAC 40 suit cette recommandation et seule 1 société du SBF 120 a choisi d'écarter ce principe.

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

Quant à l'échelonnement des mandats, on constate que pour 19 sociétés du SBF 120 dont 5 du CAC 40, plus de la 50 % des mandats des membres du Conseil arrivent à échéance en même temps.

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

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	31	71	1	0
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	30,1 %	68,9 %	1 %	0 %

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

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	15	21	0	0
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	41,7 %	58,3 %	0 %	0 %

3.8. Informations sur les séances du conseil

Le code Afep-Medef indique que « le nombre des séances du conseil d'administration [...] tenues au cours de l'exercice écoulé est indiqué dans le gouvernement d'entreprise, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions. » (§ 11.1). Par ailleurs, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs » (§ 11.1).

Informations sur les séances du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés indiquant le nombre de séances du conseil dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	99 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances lors de l'exercice	8,9	10,8	9,3	11,8
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux moyen de participation au cours de l'exercice	93,5 %	96,3 %	93,9 %	97 %
Mention du taux de participation individuelle	100 %	99 %	100 %	100 %

En 2020, on constate une hausse significative du nombre moyen de séances qui s'explique notamment par la situation inédite liée à la pandémie, mais également à des opérations boursières importantes. Ainsi, les conseils des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 5 et 23 fois.

Par ailleurs, on note une évolution positive du taux moyen de participation, qui peut en partie s'expliquer par la possibilité laissée aux conseils de se réunir plus facilement à distance.

3.9. Évaluation du conseil

Le code Afep-Medef prévoit que « le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des comités du conseil) » (§ 10.1).

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

- une fois par an, le conseil d'administration débat sur son fonctionnement ;
- une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ;
- les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci » (§ 10.3).

Évaluation du conseil d'administration ou de surveillance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés ayant procédé à une évaluation du conseil :	99 %	99 %	100 %	100 %
- dont sous forme de point à l'ordre du jour	41,7 %	41,2 %	32,4 %	27,8 %
- dont sous forme d'évaluation formalisée	57,3 %	61,8 %	67,6 %	72,2 %

Les chiffres sont stables pour le SBF 120 et le CAC 40, puisque comme pour l'exercice précédent, une seule société n'a pas mis en place cette évaluation.

Quant à l'évolution du pourcentage de sociétés ayant procédé à une évaluation formalisée ou à une évaluation sous forme de point à l'ordre du jour, elle n'est mécaniquement pas comparable. En effet, cette évolution s'explique par la recommandation du Code qui préconise une évaluation formalisée tous les trois ans et au moins un débat une fois par an.

Publication des suites données à l'évaluation du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
96,1 %	92,2 %	97,3 %	97,2 %

La proportion de sociétés ayant publié dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise les conclusions de ces évaluations ainsi que les suites données est en légère baisse par rapport à l'exercice 2019. Pour le CAC 40, 35 sociétés ont publié ces informations (contre 36 en 2019). S'agissant du SBF 120, on constate que 96 sociétés du SBF 120 (contre 99 en 2019) ont publié ces informations. La quasi-totalité des sociétés concernées avaient consacré un point à l'ordre du jour d'une de leurs réunions du Conseil.

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

Le code Afep-Medef précise que l'un des objectifs de l'évaluation vise à « *apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil* » (§ 10.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés ayant mis en place une évaluation de la contribution individuelle effective	96,7 %	96,8 %	100 %	100 %

La quasi-totalité des entreprises concernées par une évaluation formalisée, ont également évalué la contribution individuelle effective, à l'exception de deux sociétés du SBF 120 (comme en 2019).

Par ailleurs, le Haut Comité souhaite rappeler l'importance de mettre en place des entretiens individuels. Cette bonne pratique est de plus en plus appliquée, puisque 87,3 % des sociétés de l'échantillon l'ont mise en place en 2020.

Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des extraits de rapport sur le gouvernement d'entreprise de sociétés appliquant la recommandation relative à la contribution effective des administrateurs et ayant mis en place des entretiens individuels dans le cadre de leur évaluation formalisée.

SAINT-GOBAIN

« Évaluation du fonctionnement du Conseil

Procédure

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil procède chaque année à une évaluation formelle de son fonctionnement et de celui des Comités.

Cette évaluation est réalisée tous les trois ans avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé (comme en 2019).

Les années intermédiaires, elle est réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs.

Conformément aux souhaits des administrateurs formulés à l'issue des travaux d'évaluation réalisés en 2018 d'obtenir, pour ceux qui le souhaitent, un retour sur leur contribution individuelle, l'évaluation comprend, en outre, les trois étapes suivantes :

- entretien entre le Président du Comité des nominations et des rémunérations, l'administrateur référent et le Président-Directeur Général sur la contribution individuelle de chaque administrateur dont la teneur a vocation à demeurer confidentielle ;
- entretien individuel entre chaque administrateur et le Président du Conseil d'administration ; et
- possibilité pour chaque administrateur qui le souhaite de demander un retour sur sa contribution individuelle au Président-Directeur Général ou à l'administrateur référent.

Les administrateurs qui sont membres d'un Comité du Conseil se prononcent également sur le fonctionnement des Comités auxquels ils participent.

L'organisation de l'évaluation pour l'année 2020 a été arrêtée par le Conseil lors de sa séance du 24 septembre 2020, sur proposition de l'administrateur référent. Les quatorze administrateurs en fonction à cette date ont été consultés et ont participé aux travaux d'évaluation du Conseil d'administration.

L'administrateur référent a conduit l'auto-évaluation et a rendu compte des résultats de cette évaluation en formulant des propositions au Conseil d'administration de novembre 2020 lesquelles ont été discutées lors d'une *executive session* le 10 décembre 2020, consacrée par ailleurs à l'évolution de la gouvernance de Saint-Gobain.

L'administrateur référent, la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et le Président-Directeur Général se sont entretenus des contributions effectives de chacun des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective à ces travaux. Le questionnaire détaillé auquel répond chaque administrateur qui porte notamment sur le fonctionnement du Conseil lui permet, s'il le souhaite, d'exprimer librement son appréciation sur les contributions individuelles des autres administrateurs. Les contributions individuelles des administrateurs sont par ailleurs particulièrement examinées par le Comité des nominations et des rémunérations, puis par le Conseil, à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs et de la reconstitution des Comités le cas échéant. »

i) Évaluation des travaux du Conseil d'administration et de ses comités

Le Conseil d'administration procède à une évaluation annuelle de son fonctionnement et de celui de ses Comités. Tous les trois ans, cette évaluation est menée avec l'aide d'un consultant extérieur.

Procédure d'évaluation du Conseil d'administration et de ses Comités

Les modalités de chaque type d'évaluation [interne ou externe] sont définies dans le tableau ci-après et ont été intégrées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

	ÉVALUATION INTERNE	ÉVALUATION EXTERNE
LANCEMENT DU PROCESSUS D'ÉVALUATION	Préparation de l'évaluation par le Comité de Rémunération, de Nomination et de Gouvernance (« CRNG ») sur la base d'une proposition du Directeur Juridique	Sélection du consultant externe par le CRNG sur la base d'une proposition du Directeur Juridique / Définition du processus par la Présidente du CRNG et le Consultant externe
ENQUÊTE ÉCRITE	Envoi d'un questionnaire écrit relatif à la performance globale du Conseil et de ses Comités par la Présidente du CRNG à l'ensemble des administrateurs	Envoi d'un questionnaire écrit relatif à la performance globale du Conseil et de ses Comités ainsi qu'à la contribution individuelle de chaque administrateur par le consultant externe à l'ensemble des administrateurs
ENTRETIENS	Conduite d'entretiens individuels avec la Présidente du CRNG sur une base volontaire, sur tout sujet souhaité par l'administrateur demandeur y compris la contribution individuelle de chaque administrateur	Conduite d'entretiens individuels (administrateurs, Directeur Juridique, Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines) avec le Consultant extérieur sur une base obligatoire, sur les sujets listés par la Présidente du CRNG et le Consultant externe, y compris sur la contribution individuelle de chaque administrateur
COMPILATION	Compilation des résultats réalisée par le Directeur Juridique et revue avec la Présidente du CRNG	Compilation des résultats réalisée par le Consultant externe et revue par la Présidente du CRNG, le Directeur Juridique et le Président du Conseil d'administration
RESTITUTION	Restitution globale des résultats de l'évaluation par la Présidente du CRNG au CRNG puis au Conseil d'administration Débat sur les résultats en séance du Conseil d'administration Restitution individuelle par la Présidente du CRNG auprès de chaque administrateur la cas échéant	Restitution globale des résultats de l'évaluation par le Consultant externe au CRNG puis au Conseil d'administration Débat sur les résultats en séance du Conseil d'administration Restitution individuelle par le Consultant interne auprès de chaque administrateur

3.10. Réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs

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

Sociétés indiquant avoir tenu une réunion des mandataires sociaux non exécutifs

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés mentionnant la tenue d'au moins une réunion hors dirigeants mandataires sociaux exécutifs	72,1 %	76 %	81,1 %	86,1 %

Les chiffres relatifs à cette recommandation augmentent légèrement. Pour le SBF 120, 79 sociétés (contre 75 sociétés en 2019) ont indiqué avoir tenu une réunion hors la présence de dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dont 31 sociétés du CAC 40 (comme en 2019).

Nous constatons que cette réunion est dans la plupart des cas prévue dans le règlement intérieur, mais il n'est pas fait état de sa mise en place effective (voir partie 1, § 3.8).

3.11. Règlement intérieur

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

Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
100 %	100 %	100 %	100 %

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Publié en intégralité	83,5 %	92,2 %	83,8 %	91,7 %
Synthèse publiée	16,5 %	7,8 %	16,2 %	8,3 %

Le Code laisse la possibilité de publier le règlement intérieur « en tout ou en partie » (§ 2.2), ce qui est le cas de toutes les sociétés étudiées. Parmi ces sociétés 95 sociétés du SBF 120 ont choisi de publier leur règlement intérieur en intégralité, soit 9 de plus que l'année passée. S'agissant du CAC 40, 33 des 36 sociétés du CAC 40 ont suivi la recommandation (contre 31 sur 37 l'an passé).

Contenu du règlement intérieur du conseil

Le code Afep-Medef prévoit que le règlement intérieur doit préciser : « les cas d'approbation préalable déterminés par le conseil d'administration, qui peuvent être d'ailleurs différents selon les branches concernées de l'entreprise » (§ 1.9).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	98,1 %	98,1 %	97,3 %	100 %

Le nombre de sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil est stable pour le SBF 120. Désormais, toutes les sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation.

4. Comités du conseil

L'application des recommandations concernant les comités du conseil reste stable.

Comme pour les conseils, on constate une hausse du nombre de réunions et du taux de participation des administrateurs.

Quant à la composition des comités, les administrateurs indépendants augmentent au sein des comités des rémunérations et des nominations. Par ailleurs, la proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au comité des rémunérations continue de progresser.

4.1. Comité d'audit

Le code Afep-Medef indique que « chaque conseil se dote d'un comité d'audit dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels » (§ 16). Toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation qui est également une obligation légale.

Composition du comité

En 2020, les comités d'audit étaient composés en moyenne de 4,2 membres dans les sociétés du SBF 120, contre 4,6 pour celles du CAC 40. Ces moyennes étaient respectivement de 4,2 et de 4,5 membres en 2019. Plus précisément, le nombre de membres au sein des comités d'audit varie de 3 à 8.

En outre, on note que toutes les sociétés du SBF 120 indiquent la composition nominative de leur comité d'audit.

Par ailleurs, le code Afep-Medef précise que le comité d'audit « ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social » (§ 16.1). Au cours de l'exercice 2020, comme pour l'exercice précédent toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation.

Proportion d'administrateurs indépendants

Le code Afep-Medef indique que « la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif » (§ 16.1).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés ayant au moins deux tiers d'administrateurs indépendants dans leur comité	91,3 %	89,3 %	89,2 %	86,1 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	77,1 %	77,5 %	82,3 %	82,1 %

Le taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit est stable entre les deux exercices, mais on constate une légère baisse du nombre de sociétés respectant la recommandation liée à la part d'administrateurs indépendants. En 2020, 11 sociétés du SBF 120 n'appliquent pas la recommandation, contre 9 en 2019. Quant aux sociétés du CAC 40, 5 sociétés ne suivent pas la recommandation, contre 4 lors de l'exercice précédent. Plus de 80 % des sociétés concernées par cette déviation apportent une explication.

Activité du comité d'audit

Le code Afep-Medef précise que « le nombre des séances du conseil d'administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé est indiqué dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions » (§ 11.1).

Informations sur les séances du comité d'audit

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,5	5,8	6	6,3
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité au cours de l'exercice	95 %	97 %	95 %	98 %
Mention du taux de participation individuelle	99 %	98,5 %	100 %	97,2 %

Comme pour l'exercice 2019, toutes les sociétés ont précisé le nombre de séances de leur comité d'audit au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. On constate que les comités d'audit des sociétés de l'échantillon se sont réunis entre 2 et 19 fois.

Compétence des membres

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

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

Méthodes de travail

Le code Afep-Medef souligne que « *dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, le comité⁷ entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques* » (§ 16.2). Il est également précisé que « *le comité entend les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux [...] Il entend également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne* » (§ 16.3).

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

Informations sur les audits réalisés par le comité d'audit

Sociétés faisant état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
- d'une audition des commissaires aux comptes	100 %	99 %	100 %	100 %
- d'une audition de la direction financière, comptable et de la trésorerie	100 %	99 %	100 %	100 %
- d'une audition du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques	100 %	99 %	100 %	100 %
- de la possibilité de recourir aux services de conseils externes	98,2%	99 %	100 %	100 %

On note un léger recul sur l'ensemble des recommandations liées aux audits du comité d'audit, seule une société n'applique pas les recommandations visées.

Par ailleurs, le code Afep-Medef indique également que « *l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, (...) et les engagements hors bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues* » (§ 16.2).

⁷ Un autre comité spécialisé du Conseil d'administration peut réaliser cette mission

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction	100 %	99 %	100 %	100 %

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale	87,5 %	95,1 %	91,9 %	100 %

On constate une évolution notable de l'application de cette recommandation par les sociétés. Pour l'exercice 2020, 98 sociétés du SBF 120 indiquent appliquer cette recommandation (contre 91 en 2019), dont toutes les sociétés du CAC 40 (contre respectivement 34 en 2019). Par ailleurs, on note qu'en pratique certaines sociétés appliquent cette recommandation, mais ont omis de le préciser dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

4.2. Comité des rémunérations

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

Sociétés ayant mis en place un comité des rémunérations

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
100 %	100 %	100 %	100 %

Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Nombre moyen de membres	4,3	4,3	4,5	4,5

Le nombre moyen de membres au sein du comité des rémunérations est resté stable, variant de 2 à 7 membres.

Le code Afep-Medef souligne que le comité des rémunérations « *ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif* » (§ 18.1), toutes les sociétés se sont conformées à cette recommandation.

Par ailleurs, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des rémunérations en indiquent la composition nominative.

Présence d'un administrateur salarié au comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés ayant un administrateur salarié au comité des rémunérations	59 %	63,8 %	63 %	67,6 %

Enfin, le code Afep-Medef recommande « *qu'un administrateur salarié en soit membre* » (§ 18.1). Cette recommandation s'applique aux sociétés ayant au sein de leur conseil un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés. Pour l'exercice 2020, 53 sociétés du SBF 120 (contre 49 en 2019) et 23 sociétés du CAC 40 (contre 22 en 2019) respectent cette recommandation.

Le Haut Comité rappelle l'importance de cette recommandation (voir partie 1, § 3.5).

Proportion d'administrateurs indépendants

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	86,5 %	86,4 %	97,3 %	94,4 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	74,7 %	76,3 %	80,4 %	81,2 %
Sociétés dont le comité des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant	94,2 %	95,1 %	97,3 %	97,2 %

La proportion de sociétés qui respectent la recommandation relative à l'indépendance des membres du comité a légèrement diminué pour le CAC 40. Ainsi, on constate que, pour l'exercice 2020,

2 sociétés du CAC 40 ne la suivent pas (contre 1 pour l'exercice 2019) ; quant aux sociétés du SBF 120, 14 ne l'appliquent pas, comme en 2019. Néanmoins, on note que sur ces 14 sociétés, 11 ont une proportion d'administrateurs indépendants de 50 %, très légèrement inférieure à la majorité recommandée. Par ailleurs, 12 des 14 sociétés ont désigné un administrateur indépendant à la tête de leur comité, dont toutes les sociétés du CAC 40.

Enfin, 5 sociétés du SBF 120 (contre 6 en 2019) dont 1 société du CAC 40 ne se conforment pas à la recommandation consistant à nommer un président de comité indépendant.

Activité du comité des rémunérations

Le code Afep-Medef recommande « l'inclusion dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise d'un exposé sur l'activité des comités au cours de l'exercice écoulé » (§ 15.2).

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

Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	4,9	5,5	5,3	5,4
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation des membres aux séances du comité	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité au cours de l'exercice	96,3 %	98,5 %	96,3 %	97,6 %
Mention du taux de participation individuelle	99 %	98,1 %	100 %	97,2 %

Le nombre de séances du comité des rémunérations, ainsi que les taux de participation sont en hausse. La mention du taux de participation individuelle est en léger recul, 2 sociétés du SBF 120, dont 1 société du CAC 40 ont omis de préciser cette information.

Possibilité pour le comité de solliciter des études techniques externes

Le code Afep-Medef prévoit la possibilité pour les comités du conseil et notamment le comité en charge des rémunérations de pouvoir « solliciter des études techniques externes » (§ 15.3).

On constate que pour l'exercice 2020, le taux d'application de cette recommandation continue d'augmenter, puisque 101 sociétés du SBF 120 (contre 99 en 2019) offrent cette possibilité à leur comité, dont 36 sociétés du CAC 40 (comme en 2019).

4.3. Comité des nominations

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

Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations	100 %	100 %	100 %	100 %
- dont sociétés ayant un comité des nominations distinct du comité des rémunérations	32,7 %	35,9 %	48,6 %	55,6 %

Toutes les sociétés traitent des sujets liés à la nomination au sein d'un comité du conseil.

Pour l'exercice 2020, 37 des 103 sociétés du SBF 120 (contre 34 en 2019) disposent d'un comité des nominations distinct du comité des rémunérations, tout comme 20 des 36 sociétés du CAC 40 (contre 18 en 2019).

Composition du comité des nominations

Toutes les sociétés du SBF 120 et toutes les sociétés du CAC 40 qui ont un comité des nominations distinct indiquent le nombre de membres de ce comité. En 2020, les comités des nominations se composent en moyenne de 4,19 membres pour les 37 sociétés du SBF 120 concernées, et de 4,15 membres pour les 20 sociétés du CAC 40 concernées (contre respectivement 4,21 et 4,33 membres pour l'exercice 2019). Par ailleurs, le nombre de membres au sein des comités des nominations est resté stable, il varie de 3 à 7 pour les sociétés de l'échantillon.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	70,6 %	78,4 %	77,8 %	80 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	68 %	69 %	74,17 %	71 %

Le code Afep-Medef recommande que le comité de sélection soit composé « *majoritairement d'administrateurs indépendants* » (§ 17.1). En 2020, parmi les sociétés ayant mis en place un comité des nominations distinct, seules 8 sociétés du SBF 120 (contre 10 en 2019) ne s'y conforment pas, dont 4 sociétés du CAC 40 (comme en 2019). Parmi les 8 sociétés concernées, 5 ont un taux d'indépendance égal à 50 %.

Par ailleurs, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des nominations distinct publient la liste nominative des membres du comité dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise 2020.

Informations sur l'activité des comités des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	4,35	5,22	4	5
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation aux séances du comité	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité au cours de l'exercice	97,1 %	98,6 %	95,9 %	98,6 %
Mention du taux de participation individuelle	99 %	97,3 %	100 %	95 %

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

Participation du dirigeant mandataire social exécutif

Le code Afep-Medef indique que « *le dirigeant mandataire social exécutif⁸ est associé aux travaux du comité des nominations* » (§ 17.3).

94,2 % des sociétés du SBF 120 et 94,4 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le dirigeant mandataire social exécutif a été associé aux travaux du comité des nominations au cours de l'exercice 2020. Ces chiffres sont stables par rapport à l'an passé, puisque 97 sociétés du SBF 120 (comme en 2019) dont 34 sociétés du CAC 40 (contre 36 en 2019) suivent cette recommandation.

Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Code préconise que « *le comité des nominations (ou un comité ad hoc) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission* » (§ 17.2.2).

⁸ Cette recommandation s'applique aux président-directeur général, directeur général dans les sociétés à Conseil d'administration, au président du Directoire, au Directeur général unique dans les sociétés à Directoire et Conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession	92,2 %	94,2 %	97,3 %	97,2 %

Dans ses précédents rapports d'activité, le Haut Comité avait porté une attention particulière sur les plans de succession, en rappelant notamment l'importance qu'ils revêtent. Depuis, les sociétés n'ont eu de cesse de prendre la mesure de cette recommandation, puisque 97 sociétés du SBF 120 (contre 56 en 2015) et 35 des sociétés du CAC 40 (contre 27 en 2015) déclarent avoir adopté cette recommandation.

Toutefois, certaines sociétés se contentent de préciser que l'un des comités du conseil est chargé de la mise en place et du suivi du plan de succession, sans pour autant faire état de la mise en œuvre effective de cette mission dans le rapport d'activité du comité ou plus largement au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Sélection des futurs administrateurs

Le code Afep-Medef recommande que le comité en charge des nominations « *organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers* » (§ 17.2.1)

Pour la deuxième année, le Haut Comité a souhaité évaluer l'application de cette recommandation. 38 sociétés du SBF 120 dont 12 sociétés du CAC 40 ont mis en place une procédure visant particulièrement la sélection des futurs administrateurs indépendants. 58 sociétés du SBF 120 dont 22 sociétés du CAC 40 ont mis en place une procédure de sélection pour tous leurs administrateurs. Ainsi, seules 7 sociétés du SBF 120, dont 2 du CAC 40 ne mentionnent pas le processus de sélection de leurs administrateurs. Enfin, nous notons qu'une grande partie des sociétés concernées a prévu une procédure de sélection dans les missions du comité, mais celle-ci n'est pas explicitée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ou le règlement intérieur.

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

NATIXIS

D – Politique de sélection des administrateurs

Dans le prolongement de l'actualisation de la politique de diversité des administrateurs approuvée par le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 décembre 2020, ce dernier a adopté, sur proposition du comité des nominations, une politique de sélection des futurs administrateurs de Natixis laquelle a été établie dans le respect :

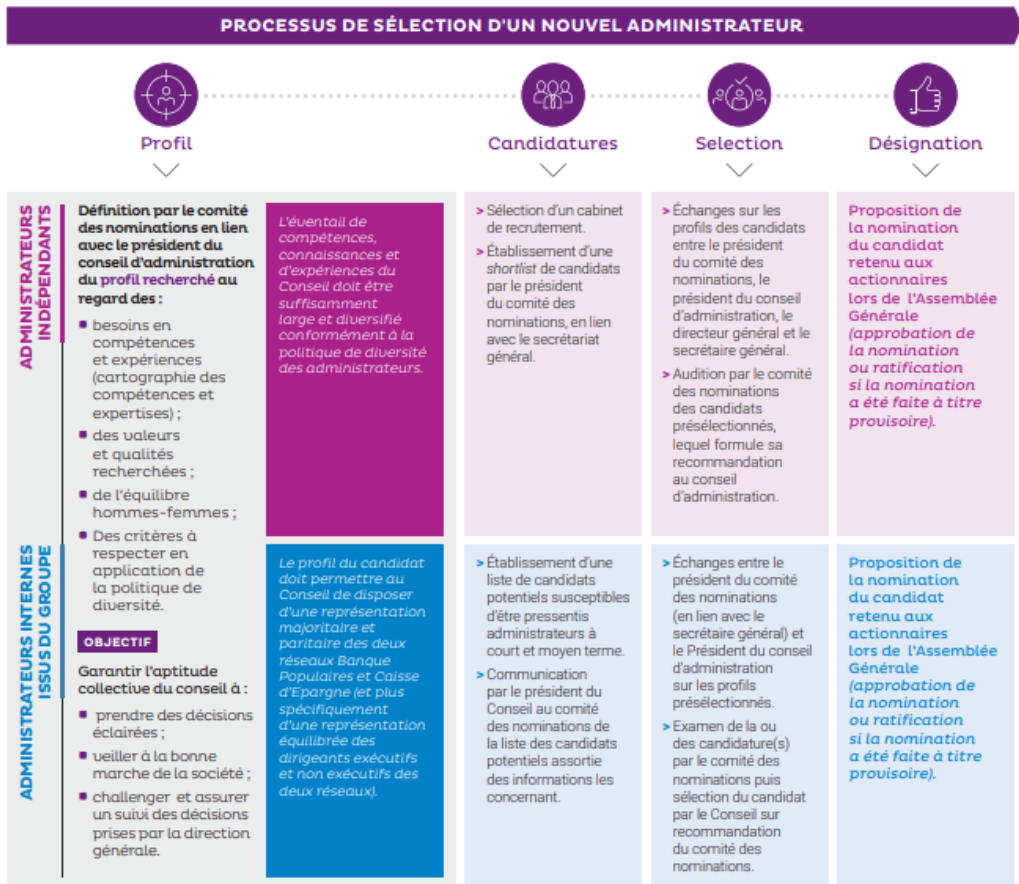
- des orientations et recommandations des autorités de régulation visant à une meilleure formalisation des processus de sélection des administrateurs ;
- du Code Afep-Medef qui prévoit que le comité des nominations organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants.

L'objectif est de s'assurer qu'à tout moment les membres du conseil d'administration sont collectivement en mesure de :

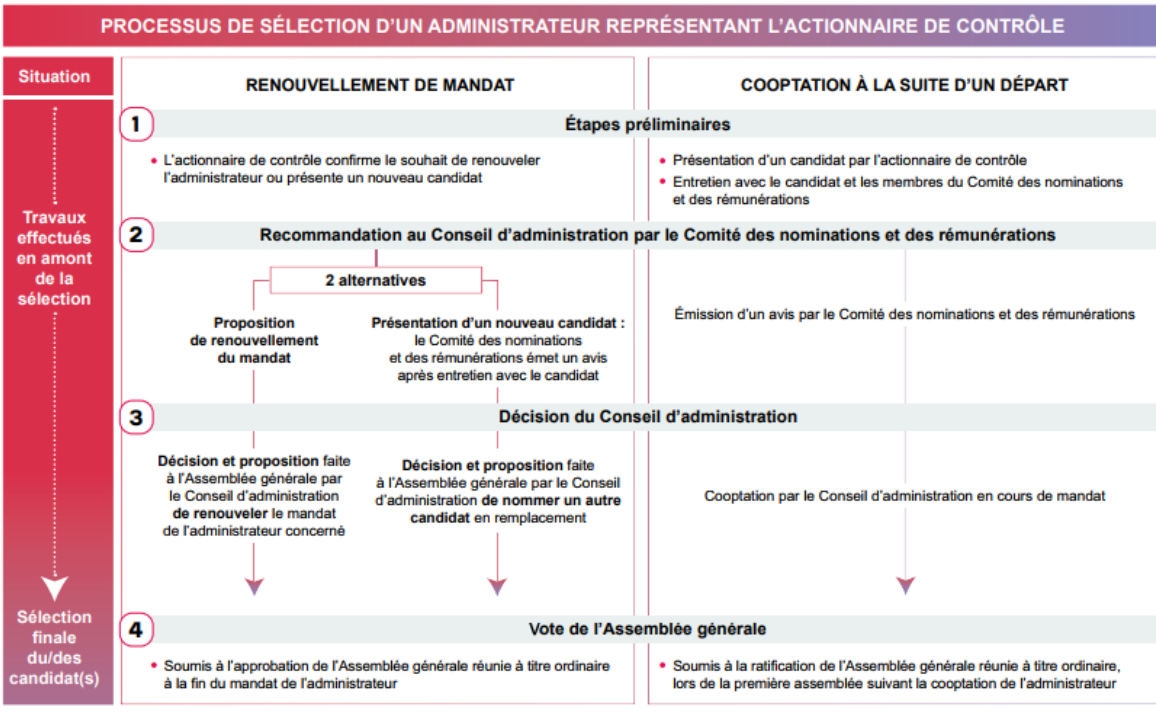
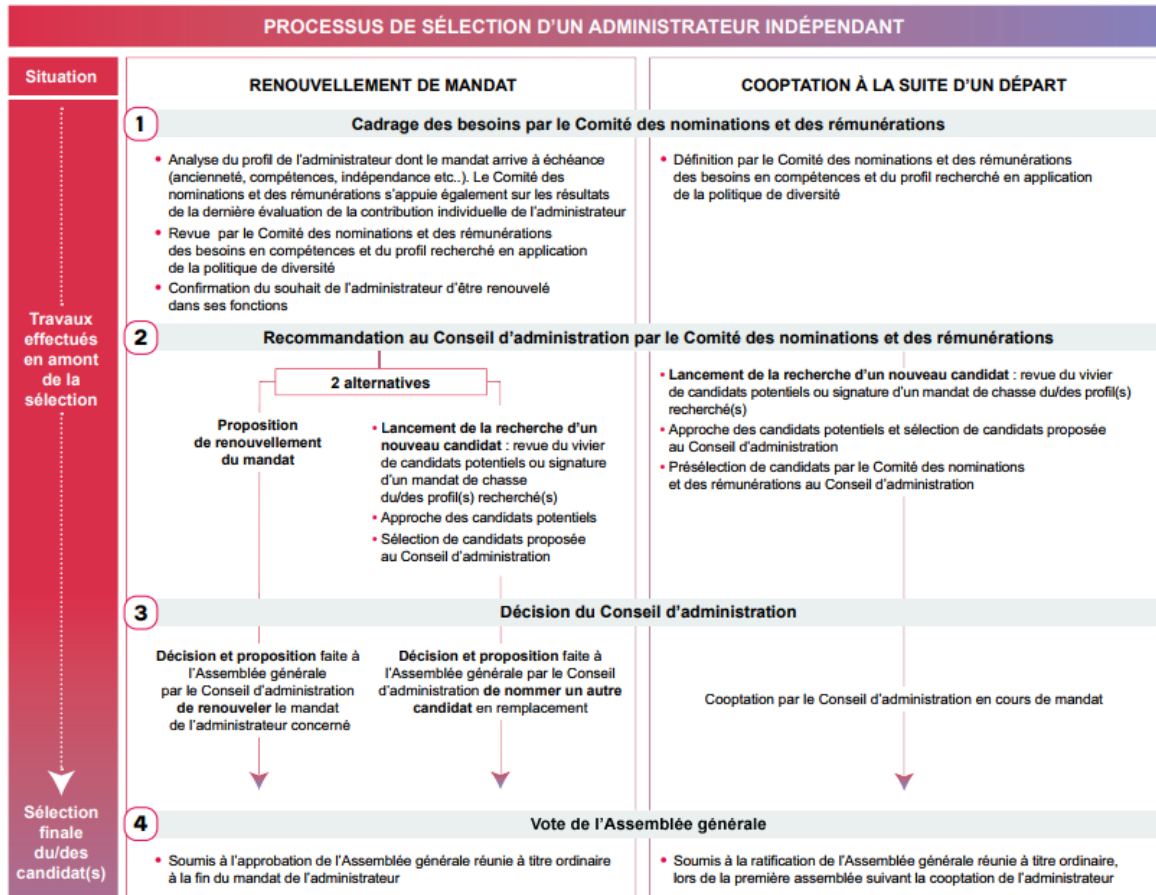
- prendre des décisions de manière éclairée, judicieuse et objective en prenant en considération le modèle d'entreprise de Natixis, son appétence au risque, sa stratégie et les marchés sur lesquels elle exerce ses activités ;
- challengeur et assurer le suivi des décisions prises par la Direction générale.

Cette politique de sélection des futurs administrateurs, dont le contenu est décrit dans le **schéma ci-dessous**, concerne d'une part, les administrateurs issus du Groupe et, d'autre part, les administrateurs indépendants.

2



SYNTHÈSE DU PROCESSUS DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS



5. Diversité

La proportion de femmes au sein des instances dirigeantes progresse régulièrement.

Par ailleurs, on note une évolution notable de l'application de la recommandation concernant la mise en place d'objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. Désormais, la quasi-totalité des sociétés de l'échantillon applique cette recommandation mise en place en janvier 2020.

5.1. Proportion de femmes au sein des conseils

Pour mémoire, en avance sur la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite loi Copé-Zimmermann, le code Afep-Medef recommandait jusqu'à sa révision de novembre 2016, qu'à l'issue de la saison des assemblées générales 2016, le conseil d'administration soit composé d'au moins 40 % de femmes. Cette recommandation a été supprimée lors de la révision de novembre 2016, puisque la loi précitée a pris le relais et a fixé à 2017 l'échéance pour que les sociétés se conforment à cette obligation⁹.

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

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

SBF 120		CAC 40	
Assemblée 2020	Assemblée 2021	Assemblée 2020	Assemblée 2021
99 %	99 %	100 %	100 %

Proportion de femmes au sein des conseils après les assemblées (hors administrateurs représentant les salariés)

SBF 120		CAC 40	
Assemblée 2020	Assemblée 2021	Assemblée 2020	Assemblée 2021
46,4 %	46,1 %	46,5 %	46,7 %

Le respect du plancher de 40 % n'est plus une problématique, puisque la quasi-totalité des sociétés respectent l'obligation légale. Seule une société, de droit luxembourgeois, n'atteint pas le taux de 40 %.

S'agissant de la proportion de femmes administrateurs au sein des conseils, on constate une progression du nombre moyen de femmes au sein des conseils du SBF 120 qui est passé de 5,3 en 2020 à 6 en 2021.

Enfin, pour l'exercice 2020, 36 sociétés du SBF 120 ont atteint ou dépassent les 50 % de femmes administrateurs.

⁹ À l'exception des conseils composés au plus de huit membres, pour lesquels l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

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

Le Code recommande à chaque conseil de s'interroger « sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...). Il rend publiques dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. » (§ 6.2)

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés mentionnant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités	98,1 %	99 %	100 %	100 %

Comme lors de l'exercice précédent, seule une société de l'échantillon n'applique pas cette recommandation.

5.3. La proportion de femmes au sein des comités exécutifs

Depuis la révision du Code en juin 2018, il est recommandé que le conseil s'assure « que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. » (§ 1.7)

Proportion de femmes au sein des comités exécutifs / comités de direction

	SBF 120		CAC 40	
	A la date de l'AG 2020	A la date de l'AG 2021	A la date de l'AG 2020	A la date de l'AG 2021
Proportion de femmes au sein de l'instance dirigeante	21,6 %	25,5%	22 %	23,6 %

La proportion de femmes continue de progresser puisque pour un nombre moyen de 11,90 personnes (contre 11,75 en 2020) au sein du Comex/Codir des sociétés du SBF 120, on compte 3 femmes (contre 2,63 en 2020). Concernant le CAC 40, on compte 13,53 personnes (contre 13,41 en 2020) et 3,22 femmes (contre 2,97 en 2020). 4 sociétés n'ont pas nommé de femme au sein de l'instance concernée (contre 8 en 2020 et 23 en 2017).

Afin d'accélérer la féminisation des instances dirigeantes, le code Afep-Medef a été modifié en janvier 2020. La mixité dans les instances dirigeantes a été placée au cœur des préoccupations du conseil d'administration et un chapitre est désormais dédié à la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes.

Le Code recommande ainsi que : « *Sur proposition de la direction générale, le conseil détermine des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La direction générale présente au conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.*

Le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier. » (§ 7)

On a constaté une évolution significative entre les deux exercices. Désormais 93 sociétés du SBF 120, soit 90,2 % ont mis en place des objectifs de mixité (contre 17 % en 2019). Parmi ces 93 sociétés :

- 34 sociétés visent la plus haute instance (Comex ou Codir) ;
- 40 sociétés visent plus largement les instances dirigeantes ou les postes clés ;
- et 19 sociétés visent d'autres postes (managers, cadres dirigeants, ou la globalité de l'entreprise/groupe).

Par ailleurs, on note que 45 sociétés ont fait le choix d'avoir des objectifs sur plusieurs instances.

Seules 10 sociétés n'appliquent pas la recommandation, parmi lesquelles 3 ont atteint la parité au sein de leurs instances dirigeantes (voir partie 1, § 3.6).

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

GTT

« Politique de mixité

Depuis l'introduction en Bourse de la Société en 2014, le taux de représentation des femmes au sein du Comité exécutif, principale instance de direction de GTT, a ainsi varié entre 30 et 50 %. Après plusieurs changements et ajustement organisationnel, le taux s'élève à 22 % en mars 2021. Il reste en ligne avec les ratios de parité au sein de GTT (20,5 %) et le secteur d'activité.

Soucieux de poursuivre des politiques de développement des ressources humaines qui visent à faire émerger et à développer les talents, notamment féminins, GTT s'est engagé dans une politique volontariste afin de développer la mixité, et ce à tous les postes de responsabilité.

Dans ce cadre, le Groupe a décidé concernant la politique de diversité de ses instances dirigeantes :

- de se fixer l'objectif d'augmenter progressivement la représentation féminine du Comité Exécutif afin que celui-ci comprenne au moins 30 % de femmes d'ici 2023 et 40 % d'ici 2026, contre 22 % aujourd'hui ;
- d'augmenter la représentation des femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité c'est à dire les membres du Comité Exécutif ainsi que les managers placés sous la supervision directe des membres du Comité Exécutif – afin que ce groupe compte 23 % de femmes d'ici 2023 et 25 % d'ici 2026, contre 21 % aujourd'hui.

Pour atteindre ces objectifs, GTT entend notamment poursuivre une politique de ressources humaines permettant de développer et de retenir les talents afin d'alimenter les plans de succession des instances dirigeantes. GTT mènera par ailleurs une politique engagée en matière de prévention de toute forme de discrimination et en ce qui concerne l'égalité des chances. Un plan d'action fondé sur ces éléments a été approuvé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

La mise en œuvre de ces objectifs porte sur le recrutement, la promotion des femmes au sein du Groupe et la rémunération. Le Groupe s'est ainsi engagé à avoir au minimum une candidature féminine pour tout poste ouvert de management, à allouer une partie de sa taxe d'apprentissage à des associations soutenant les femmes dans le milieu de l'ingénierie et à veiller, dans le cadre des entretiens annuels obligatoires, au respect de l'équité hommes-femmes.»

6. Nombre de mandats

Le nombre moyen de mandats par dirigeant est en forte baisse. Plus de la majorité des dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'exercent pas de mandat à l'extérieur du groupe.

Le code Afep-Medef précise qu'un « dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères¹⁰. » (§ 19.2).

Informations sur le nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par le DG / PDG / Président du Directoire / Gérant

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés respectant la recommandation limitant à deux les mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe	100 %	100 %	100 %	100 %

102 des 103 sociétés du SBF 120 indiquent dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le nombre de mandats extérieurs au groupe du ou des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Ainsi, le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,49 mandat tant pour les sociétés du SBF 120 que pour les sociétés du CAC 40. Ces chiffres étaient respectivement de 0,71 pour le SBF 120 et de 0,81 mandat pour le CAC 40 en 2019.

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

Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par le DG / PDG / Président du Directoire / Gérant des sociétés du SBF 120

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

Exercice 2020					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du SBF 120	58,8 %	33,3 %	7,8 %	0 %	0 %

¹⁰ La limite ci-dessus n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations.

**Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe
par le DG / PDG / Président du Directoire / Gérant des sociétés du CAC 40**

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

Exercice 2020					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du CAC 40	60 %	31,4 %	8,6 %	0 %	0 %

Dans 60 des sociétés du SBF 120 (contre 47 en 2019), le ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'exercent pas de mandat à l'extérieur du groupe dans des sociétés cotées. S'agissant du CAC 40, cela concerne 21 des sociétés, contre 13 en 2019.

7. Contrat de travail et mandat social

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

Le code Afep-Medef indique qu' « *il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du Directoire, au directeur général unique dans les sociétés à Directoire et Conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions. Elle ne vise pas les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du groupe, qu'elle soit cotée ou non cotée* » (§ 22).

Par ailleurs, l'AMF considère que « *l'ancienneté du dirigeant en tant que salarié au sein de la société et sa situation personnelle peuvent justifier le maintien du contrat de travail d'un dirigeant. Cependant l'AMF considère que la simple mention générale de l'ancienneté et de la situation personnelle n'est pas une explication suffisante au regard du principe appliquer ou expliquer. Il est recommandé que la société apporte des explications circonstanciées relatives à la situation personnelle du dirigeant concerné. Dans ce cas l'AMF recommande que la société apporte des justifications adaptées à la situation propre de chaque dirigeant (durée de l'ancienneté, description des avantages attachés au contrat de travail)* » ¹¹.

¹¹ Recommandation n°2012-02 « *Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code Afep-Medef, Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF.* », 2.1.4 p.14.

**Informations sur le sort des contrats de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux¹²
du SBF 120**

	PDG	DG	Pdt du Directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	41	46	12	4	103
Absence de contrat de travail	39	35	9	4	87 ¹³
Existence d'un contrat de travail	2	10	3	0	15
dont expliqués	2	10	3	0	15

Au cours de l'exercice 2020, 85,4 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 84,6 % en 2019 et 83,8 % en 2018. Par conséquent, 14,6 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 sont liés à leur société par un contrat de travail. Des explications sont toujours fournies dans ces situations.

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

	PDG	DG	Pdt du Directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	19	12	3	2	36
Absence de contrat de travail	18	9	3	2	32
Existence d'un contrat de travail	1	3	0	0	4
dont expliqués	1	3	0	0	4

Lors de l'exercice 2020, 88,9 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 89,2 % en 2019 et 86,5 % en 2018. Par conséquent, 11,1 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 sont liés à leur société par un contrat de travail. Des explications sont toujours fournies dans ces situations.

¹² La notion de « *principaux dirigeants mandataires sociaux* » utilisée dans le présent rapport recouvre les fonctions de président-directeur général, de directeur général d'une société anonyme à Conseil d'administration, de président du Directoire, de directeur général unique d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance ou de gérant d'une société en commandite par actions.

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

8. L'obligation de conservation d'actions

Une forte proportion de sociétés respecte la recommandation du code sur les obligations de conservation d'actions.

Le Code de commerce prévoit, en ce qui concerne les attributions d'options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux, que les conseils doivent soit décider que les options ne peuvent être levées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité d'actions issues de levées d'options qui doivent être conservées jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-185 al.4). De la même manière, en cas d'attribution gratuite d'actions, les conseils doivent soit décider que les actions gratuites ne peuvent être cédées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité de ces actions qui doivent être conservées au nominatif jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-197-1 II al.4).

Par ailleurs, le code Afep-Medef formule la recommandation suivante qui s'ajoute à l'obligation légale :
« Le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat. Le conseil peut retenir différentes références, par exemple :

- la rémunération annuelle ;
- un nombre d'actions déterminé ;
- un pourcentage de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux et des frais relatifs à la transaction, s'il s'agit d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance ;
- une combinaison de ces références.

Tant que cet objectif de détention d'actions n'est pas atteint, les dirigeants mandataires sociaux consacrent à cette fin une part des levées d'options ou des attributions d'actions de performance telle que déterminée par le conseil. Cette information figure dans le rapport annuel de la société » (§ 23).

L'obligation de conservation doit donc être mise en œuvre indépendamment de l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ce qui a été strictement apprécié lors de la revue de l'exercice 2020. Toutes les sociétés du panel ont donc été prises en compte (y compris celles n'ayant procédé à aucune attribution).

Obligation de conservation des actions au nominatif			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
94,1 %	90,3 %	97,3 %	100 %

Les extraits ci-dessous sont issus des documents d'enregistrement universels de sociétés qui appliquent la recommandation sur l'engagement de conservation des actions en la rattachant à l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance

ALSTOM

« Depuis 2007, le Conseil fixe pour chaque attribution le nombre d'actions que les mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions. Le Président-Directeur Général est ainsi tenu de conserver au nominatif 50 % des actions de performance définitivement acquises pendant toute la durée de son mandat (tel que renouvelé, le cas échéant).

Cette obligation de conservation cesse lorsqu'il atteint un objectif cible de détention d'actions au nominatif représentant en valeur trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle.

Pour les besoins du calcul du plafond de l'obligation de conservation, il est tenu compte :

- *de la rémunération brute fixe annuelle en vigueur à la date de la dernière acquisition définitive d'actions de performance ; et*
- *des cours de Bourse respectifs de l'action lors de chaque acquisition définitive des actions de performance détenues au nominatif par le Président-Directeur Général.*

Au 31 mars 2021, l'objectif cible de détention est rempli puisque M. Henri Poupart-Lafarge détient à cette date un nombre d'actions au nominatif représentant en valeur plus de trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle. »

CAPGEMINI

« Obligation de conservation : conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit fixer le nombre d'actions définitivement acquises en fonction des mandats que les dirigeants mandataires sociaux continueront à occuper jusqu'à leur terme.

Le Conseil d'Administration a décidé que l'obligation de conservation des actions de performance effectivement acquises doit représenter au moins 50 % des actions tant que le montant des actions détenues, évalué au cours de l'action à la date d'acquisition, représente moins d'un seuil exprimé sous la forme d'un multiple de la rémunération annuelle théorique (fixe et variable). Une fois ce seuil atteint, l'obligation de conservation ne porte alors plus que sur un tiers des actions qui seraient définitivement acquises. Enfin, le 14 février 2018, le Conseil d'Administration a décidé que si le nombre d'actions évalué à la date d'acquisition représentait plus de deux fois le seuil susmentionné, l'obligation de conservation des actions qui deviendraient définitivement acquises au titre de ces attributions serait fixée à 5 % des actions définitivement acquises. Les dirigeants mandataires sociaux sont alors autorisés à librement céder leurs actions sous réserve que i) la valeur de leurs actions reste supérieure à ce dernier seuil, et que ii) au moins 5 % de chaque attribution d'action soit détenu jusqu'au terme de leur mandat de dirigeant mandataire social.

Le seuil en deçà duquel les 50 % d'actions définitivement acquises doivent être détenus jusqu'au terme du mandat a été fixé pour le Directeur général à une année de sa rémunération annuelle théorique (fixe et variable) applicable à la date d'acquisition. »

9. La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux

Le code Afep-Medef précise que :

« Dans la détermination des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les conseils et comités prennent en compte et appliquent avec rigueur les principes suivants :

- *exhaustivité* : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;
- *équilibre entre les éléments de la rémunération* : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise ;
- *comparabilité* : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence. Si le marché est une référence, il ne peut être la seule car la rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué. Elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté) ;
- *cohérence* : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;
- *intelligibilité des règles* : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;
- *mesure* : la détermination des éléments de la rémunération doit réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants, et les autres parties prenantes de l'entreprise.

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des éléments de la rémunération, en ce compris les rémunérations de long terme et exceptionnelles. » (§ 25.1.2).

9.1. Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux

Rémunération fixe

Les règles d'évolution de la rémunération fixe sont explicitées par la quasi-totalité des sociétés.

Le code Afep-Medef rappelle que la rémunération fixe « ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long. Si toutefois l'entreprise fait le choix d'une évolution annuelle de la rémunération fixe, cette évolution doit être modérée et respecter le principe de cohérence mentionné au § 25.1.2. En cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées. » (§ 25.3.1).

Rémunération fixe			
Indication de la règle d'évolution (ou, à défaut, indication de la date de la dernière révision)			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
97,1 %	99 %	97,3 %	97,2 %

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

SAINT-GOBAIN

« En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018, la rémunération fixe de M. Pierre-André de Chalendar est fixée à 1 200 000 euros pour toute la durée de son mandat.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations avaient constaté, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar et avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau de rémunération se situait à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation. »

SCHNEIDER ELECTRIC

« La rémunération fixe annuelle brute théorique de 1 000 000 € au titre de l'exercice 2020 conformément à la politique de rémunération a été fixée par le Conseil d'administration le 19 février 2020 sur recommandation du Comité Gouvernance & Rémunérations et approuvée par l'Assemblée générale du 23 avril 2020.

Pour 2020, le Conseil a décidé de ne pas accorder d'augmentation de salaire au dirigeant mandataire social. Le niveau de la rémunération fixe annuelle fait l'objet d'une revue à intervalle de temps relativement long par le Conseil d'administration conformément au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF. Il reflète l'ampleur et la complexité de l'activité et des responsabilités attachées à la fonction et est établi à des niveaux raisonnables au regard du marché. Cette composante représente 20 à 25 % de la rémunération totale à la cible du dirigeant mandataire social. »

Partie variable annuelle de la rémunération

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

Pour l'exercice 2020, 91,3 % des sociétés du SBF 120, dont 91,7 % des sociétés du CAC 40, prévoyaient le versement d'une partie variable à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. Lors de l'exercice précédent, cette proportion était de 90,4 % pour les sociétés du SBF 120 et de 94,6 % pour le CAC 40.

Critères de performance

Le code précise « Les règles de fixation de cette rémunération doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie de l'entreprise. Elles dépendent de la performance du dirigeant et du progrès réalisé par l'entreprise.

Les modalités de la rémunération variable annuelle doivent être intelligibles pour l'actionnaire et donner lieu chaque année à une information claire et exhaustive dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis.

Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères dont il faut éviter les révisions trop fréquentes.

*Les critères **quantifiables**, qui ne sont pas nécessairement financiers, doivent être simples, pertinents et adaptés à la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être prépondérants.*

S'il est retenu, le cours de bourse ne doit pas constituer le seul critère quantifiable et peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices).

*Les critères **qualitatifs** doivent être définis de manière précise. Au sein de la rémunération variable annuelle, lorsque des critères qualitatifs sont utilisés, une limite doit être fixée à la part qualitative. » (§ 25.3.2).*

Par ailleurs, le code recommande la prise en compte de critères non financiers : « *La rémunération de ces dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise, et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.* » (§ 25.1.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Indication des critères de détermination de la partie variable (quantifiables et/ou qualitatifs), dont RSE	90,6 %	94,7 %	88,6 %	100 %
Examen de l'application des critères par le conseil lors du versement	97,9 %	91,3 %	97,3 %	91,7 %

89 sociétés du SBF 120 (contre 87 lors de l'exercice précédent) dont 36 sociétés du CAC 40 (contre 31 lors de l'exercice précédent) prévoyant une partie variable ont fait mention de critères de détermination qui respectent les recommandations du code, notamment l'existence d'un ou plusieurs critères RSE.

À noter qu'au cours de l'exercice 2020, 7 sociétés du SBF 120 dont 2 sociétés du CAC 40 n'ont pas versé de rémunération variable pour les raisons suivantes :

- 2 présidents-directeurs généraux ont choisi de renoncer à cette rémunération au titre de l'exercice 2020 ;
- 1 directeur général a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de la période très difficile que traverse le groupe ;
- 1 président-directeur général ne perçoit pas de rémunération variable, sans plus de précisions ;
- 2 sociétés ont fait le choix, dans leur politique de rémunération, de ne pas attribuer de rémunération variable annuelle à leur dirigeant mandataire social ;
- 1 conseil de surveillance, constatant que la condition préalable de déclenchement n'était pas remplie, a conclu qu'aucune rémunération variable n'était due au titre de l'exercice 2020.

En ce qui concerne l'insertion de critères de performance RSE comme critère de rémunération variable annuelle, parmi les 103 sociétés du SBF 120, 5 sociétés n'ont pas inséré de critère RSE. Toutes les sociétés du CAC 40 ont inséré un tel critère.

En ce qui concerne l'insertion d'un ou plusieurs critères environnementaux, parmi les 103 sociétés du SBF 120, 67 sociétés dont 27 sociétés du CAC 40 ont inséré un tel critère comme critère de la rémunération variable annuelle ou de la rémunération long-terme.

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

L'AIR LIQUIDE

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2020

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2020 :				Réalisation ^(d)			
	Cible ^(a)		Maximum					
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération cible pour chaque critère	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En milliers d'euros (arrondis)
Critères financiers (quantifiables) dont :	105	70	122	73	-	66	60	873
Progression du bénéfice net récurrent ^(b) hors change par action (BNPA récurrent)	75	50	87	52	88	66	60	873
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	30	20	35	21	0	0	0	0
Critères personnels (qualitatifs) dont :	45	30	45	27	-	44	40	586
RSE :								
■ Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers)								
■ Poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable (mise en œuvre des Objectifs climat du Groupe – Fondation Air Liquide – Contribution au développement de l'écosystème hydrogène)	15	10	15	9	95	14	13	189
Organisation/Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession, politique de diversité)	15	10	15	9	100	15	14	199
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	15	10	15	9	100	15	14	199
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	150	100	167	100	-	110	100	1 460

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

(b) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant. La base de calcul est le résultat net récurrent (part du Groupe) 2020 hors change (par rapport à 2019) réconcilié au Chapitre 1, p. 57 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie. Voir réconciliation en page 56 du Chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel 2020.

(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 9 février 2021.

SAFRAN

Objectifs	Pondération	Taux de réalisation*	Appréciation - commentaires**
OBJECTIF DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE (OBJECTIFS FINANCIERS QUANTITATIFS)			
<u>Pesant pour deux tiers</u> de la rémunération variable annuelle - « 67 % »			
1. Résultat opérationnel courant (ROC) 60 %	60 %	0 %	Le fait que le budget de référence pris et maintenu pour le calcul des taux d'atteinte des objectifs de performance économique soit le budget tel qu'il avait été arrêté préalablement à l'arrivée soudaine de la crise de la Covid-19 et à son impact sur le secteur aéronautique explique la non-atteinte des objectifs de ROC et de CFL. Ainsi, les paramètres de la politique de rémunération variable annuelle n'ont pas été ajustés, ceci participant à l'effort de modération salariale demandé aux collaborateurs du Groupe dans le contexte de la crise actuelle.
2. Cash-flow libre (CFL)	30 %	0 %	
3. Besoin en fonds de roulement (BFR), 10 % à travers les composantes de :			
■ Valeurs d'exploitation (Stocks)	5 %	5,5 %	
■ Impayés (retard de paiement clients)	5 %	3,5 %	
Sous-total (base 100 %)	100 %	9 %	(pouvant aller de 0 % à 130 % maximum)
En montant (en euros)		48 000 €	soit 9 % de 2/3 de la rémunération fixe de référence de 800 000 €
OBJECTIFS PERSONNELS (PERFORMANCES INDIVIDUELLES -QUALITATIF ET QUANTITATIF)*			
<u>Pesant pour un tiers</u> de la rémunération variable annuelle - « 33 % »			
1. Passage et gestion de la crise Covid-19 (quantitatif et qualitatif)	20 %	26 %	Surperformance - Dans le contexte d'activités fortement affectées par la crise, mise en place avec détermination et rapidité des priorités pour faire face et du lourd plan d'adaptation nécessaire, démontrant l'agilité et la résilience du Groupe (protection des salariés, demandes des clients, gestion de la trésorerie et de la liquidité, rationalisation industrielle, réduction des investissements, achats et coûts opérationnels, ajustement des effectifs)
2. Mise en place d'une transition managériale harmonieuse (qualitatif)	40 %	20 %	Atteinte partielle des actions de transition et d'intégration pour accompagner la succession et impliquer son successeur, selon le calendrier fixé par le Conseil.
3. « Business-Activités » et R&T :	20 %	26 %	Surperformance :
■ « Business » : Relations avec les avionneurs et niveau des dépenses d'investissement (Capex) (qualitatif et quantitatif)			■ Collaboration avionneurs intensifiée
■ R&T : Démarche climat de Safran, projets clés de transformation digitale et support apporté à des programmes (qualitatif et quantitatif)			■ Actions portant sur les financements de la R&T
			■ Actions sur la transformation digitale, malgré le contexte,
			■ Consolidation des hypothèses et communication sur la stratégie de décarbonation (dont carburants alternatifs)
4. RSE et RH :	20 %	26 %	Surperformance :
■ Environnement (qualitatif et quantitatif) : - Déploiement du projet « low carbon », des objectifs associés et définition du Scope 3 - Alignement de la politique et organisation RSE avec la stratégie climat et environnement du Groupe			■ Plan Bas Carbone mis en place (Scopes 1 et 2) et avancée sur Scope 3 - Établissement de la politique RSE dans une démarche associant les collaborateurs
■ Sécurité : Réduction additionnelle du taux de fréquence des accidents constatés (quantitatif)			■ Forte réduction du taux de fréquence des accidents constatés
■ RH : Actions sur les recrutements (écoles, féminisation et internationalisation) (quantitatif)			■ Dans le contexte de la Covid-19, les plans d'adaptation des effectifs et la signature de l'accord de transformation d'activité ont été pris en compte.
Sous-total (base 100 %)	100 %	98 %	(pouvant aller de 0 % à 130 % maximum)
En montant (en euros)		261 333 €	soit 98 % de 1/3 de la rémunération fixe de référence de 800 000 €
TOTAL EN MONTANT (en euros)		309 333 €	soit l'équivalent de 38,7 % de la rémunération fixe de référence de 800 000 €

Relation de la partie variable à la partie fixe et mesure de la partie qualitative de la partie variable

L'information sur l'existence d'un plafond de la part variable relativement à la part fixe concerne la quasi-totalité des sociétés et les critères quantifiables sont largement prépondérants.

Le code Afep-Medef préconise que « le maximum de la rémunération variable annuelle doit être déterminé sous forme d'un pourcentage de la rémunération fixe et être d'un ordre de grandeur proportionné à cette partie fixe » (§ 25.3.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	97,9 %	94,8 %	100 %	100 %
Prépondérance des critères quantifiables	93,8 %	91,8 %	97,1 %	96,9 %

Pour l'exercice 2020, toutes les sociétés du CAC 40 ont indiqué le pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable. Les critères quantifiables sont prépondérants dans toutes les sociétés du CAC 40, à l'exception d'une société dont la rémunération du principal dirigeant mandataire social repose à parts égales sur des critères quantifiables et qualitatifs.

Partie variable pluriannuelle ou différée de la rémunération

Le nombre de sociétés attribuant des rémunérations variables pluriannuelles et/ou différées a légèrement augmenté.

17 sociétés ont attribué une rémunération variable pluriannuelle et/ou différée en 2020, contre 13 en 2019 :

- 6 sociétés du SBF 120 (dont 2 du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable différée. Elles relèvent toutes du secteur bancaire ou financier ;
- 10 sociétés du SBF 120 (dont 5 sociétés du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable pluriannuelle ;
- 1 société du CAC 40 relevant du secteur bancaire et financier prévoit à la fois une rémunération variable différée et une rémunération variable pluriannuelle.

Il est à noter que parmi les sociétés du SBF 120 attribuant une rémunération variable pluriannuelle ou différée, 76,5 % indiquent les critères quantifiables et/ou qualitatifs permettant de déterminer ces rémunérations et comportant au moins un critère RSE. Cette proportion est de 87,5 % pour les sociétés du CAC 40.

Par ailleurs, 35,3 % des sociétés du SBF 120 attribuant des rémunérations variables pluriannuelles précisent que la catégorie de bénéficiaires est plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux. Cette proportion est de 37,5 % pour les sociétés du CAC 40.

Conventions de prestation de services

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

Le code Afep-Medef dispose qu'une : « une information très complète est donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée » (§ 26).

8 sociétés du SBF 120 dont 2 sociétés du CAC 40 ont indiqué que tout ou partie de la rémunération de leur dirigeant mandataire social provenait d'une autre société du groupe en application d'une convention de prestation de services.

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

La proportion des sociétés qui procède à des attributions d'options d'actions est en nette diminution. L'information sur l'indication explicite de la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social des actions sous-jacentes doit être améliorée.

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

9 sociétés du SBF 120 dont 3 sociétés du CAC 40 ont attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social. Le nombre de sociétés ayant attribué des options de souscription ou d'achat d'actions est en réduction par rapport à l'exercice 2019 (10 sociétés).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Attribution d'options d'actions	9,6 %	8,7 %	10,8 %	8,3 %

Politique d'attribution

Le code Afep-Medef préconise que « L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache. » (§ 25.3.3)

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2020	Exercice 2020
Politique d'attribution	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 précisent la politique d'attribution des options d'actions à leurs dirigeants.

Valorisation des options d'actions

Le code Afep-Medef préconise de valoriser les options d'actions « selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ». (§ 25.3.3)

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2020	Exercice 2020
Valorisation des options d'actions	100 %	100 %

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

Attribution aux mêmes périodes calendaires

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Attributions aux mêmes périodes calendaires	90 %	100 %	75 %	100 %

Pour l'exercice 2020, toutes les sociétés du SBF 120 ayant attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social ont procédé à des attributions aux mêmes périodes calendaires. Ont été prises en compte non seulement les sociétés ayant indiqué explicitement qu'elles appliquaient cette règle, mais aussi celles pour lesquelles la périodicité peut être constatée dans le tableau historique des attributions.

Part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document d'enregistrement universel « *la part (rapportée au capital) attribuée à chacun* » des dirigeants mandataires sociaux. (§ 26.2)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social	80 %	66,7 %	75 %	66,7 %

Parmi les 9 sociétés du SBF 120 qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à leur principal dirigeant mandataire social, 6 sociétés dont 2 du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

Opérations de couverture des risques

Le code Afep-Medef révisé en juin 2018 indique que « *les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration* » (§ 25.3.3)

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
92,2 %	100 %	100 %	100 %

Cette recommandation introduite en 2013 (qui s'applique aussi aux actions de performance) vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture.

Plus précisément :

- toutes les sociétés du CAC 40 attribuant des options de souscription ou d'achat d'actions indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options d'actions ;

- parmi les 6 sociétés du SBF 120 (hors CAC 40) attribuant des options de souscription ou d'achat, 5 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options de souscription ou d'achat d'actions et 1 société indique que le dirigeant mandataire social ne recourt pas à des instruments de couverture de risque, sans précision.

Exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux

Conditions de performance

Les conditions de performance pour l'exercice des options d'actions par les dirigeants mandataires sociaux ainsi que les périodes d'interdiction d'exercice sont unanimement définies.

Le code Afep-Medef préconise que les plans « doivent prévoir des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Ces conditions peuvent être des conditions de performance internes à l'entreprise ou relatives, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence... S'il est retenu, le cours de bourse peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices). Lorsque cela est possible et pertinent, ces conditions de performance internes et relatives sont combinées. » (§ 25.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Mention des conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés qui ont attribué des options d'actions à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux précisent les conditions de performance auxquelles est subordonné l'exercice des options.

Périodes d'interdiction d'exercice

Le code Afep-Medef préconise de fixer des périodes précédant la publication des comptes pendant lesquelles les options ne peuvent être exercées : « Des périodes précédant la publication des comptes annuels et intermédiaires doivent être fixées, pendant lesquelles l'exercice des options d'actions n'est pas possible. Il appartient au conseil d'administration ou de surveillance de fixer ces périodes et, le cas échéant, de déterminer la procédure que doivent suivre les bénéficiaires avant d'exercer des options d'actions, pour s'assurer qu'ils ne disposent pas d'informations susceptibles d'empêcher cet exercice. » (§ 25.3.3)

Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise a eu l'occasion de commenter cette règle en ces termes « Certaines sociétés ont argué que cette règle n'aurait pas véritablement de sens en ce qui concerne les levées d'options « simples », c'est-à-dire non suivies immédiatement de la vente des actions issues de cette levée. Le Haut Comité considère que cette position est acceptable, puisque c'est la plus-value de cession qui est le plus susceptible d'être affectée par des variations rapides du cours de l'action. Il rappelle cependant qu'il s'agit d'une disposition visant à protéger les sociétés et leurs dirigeants eux-mêmes contre les risques liés à la réglementation des manquements et délits d'initiés. C'est aux conseils qu'il revient d'apprécier le degré de rigueur qu'ils veulent appliquer à l'encadrement des opérations portant sur les options. En tout état de cause, ils doivent présenter clairement les règles retenues »¹⁴.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Périodes d'interdiction d'exercice des options	100 %	100 %	100 %	100 %

¹⁴ Rapport d'activité d'octobre 2014, p.28.

Toutes les sociétés du SBF 120 attribuant des options à leur principal dirigeant mandataire social mentionnent l'existence de périodes d'interdiction d'exercice des options.

Sous-plafond d'attribution d'options

Toutes les sociétés mentionnent les sous-plafonds d'attribution d'options allouées aux dirigeants mandataires sociaux.

Le code Afep-Medef précise qu'il convient « de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux. » (§25.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sous-plafond d'attribution	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés ayant procédé à des attributions d'options au cours de l'exercice 2020 ont prévu un sous-plafond d'attribution d'options. Cette information a été prise en compte lorsqu'elle figurait dans le document d'enregistrement universel.

9.3. Actions de performance

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

67 sociétés du SBF 120 dont 28 sociétés du CAC 40 ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Attribution d'actions de performance	61,5 %	65 %	67,6 %	77,8 %

Politique d'attribution

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

Le code Afep-Medef préconise que « L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache. » (§ 25.3.3)

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2020	Exercice 2020
Politique d'attribution	100 %	100 %

La totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précise la politique d'attribution des actions de performance à leurs dirigeants.

Valorisation des actions de performance

La valorisation des actions de performance est systématique.

Le code Afep-Medef préconise de valoriser les actions de performance « *selon la méthode retenue pour les comptes consolidés* ». (§ 25.3.3)

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2020	Exercice 2020
Valorisation des actions de performance	100 %	100 %

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

Part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social

L'indication de la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social diminue ; celle-ci doit être améliorée.

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document d'enregistrement universel « *la part (rapportée au capital) attribuée à chacun* » des dirigeants mandataires sociaux. (§ 26.2)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	79,7 %	77,6 %	84 %	82,1 %

Parmi les 67 sociétés qui ont attribué des actions de performance à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 52 sociétés du SBF 120 (dont 23 sociétés du CAC 40) précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

Opération de couverture des risques

L'engagement explicite des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture reste insuffisante.

Le code Afep-Medef révisé en juin 2018 indique que « *les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration* ». (§ 25.3.3)

Cette recommandation (qui s'applique aussi aux options d'actions) vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture.

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

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
84,7 %	76,9 %	84 %	71,4 %

Interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
15,3 %	20 %	16 %	25 %

Parmi les 67 sociétés du SBF 120 attribuant des actions de performance, 3 sociétés ne mentionnent pas d'engagement et/ou d'interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. Toutes les sociétés du CAC 40 mentionnent un engagement et/ou une interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture.

Plus précisément, parmi les 67 sociétés du SBF 120 attribuant des actions de performance, 50 sociétés dont 20 sociétés du CAC 40 indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance et 13 sociétés dont 7 sociétés du CAC 40 interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. 2 sociétés du SBF 120 (dont 1 du CAC 40) indiquent que le dirigeant mandataire social ne recourt pas à des instruments de couverture de risque, sans précision.

Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux

Conditions de performance

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Mention des conditions de performance	98,4 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés qui ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux en 2020 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions.

Sous-plafond d'attribution d'actions

La mention des sous-plafonds d'attribution d'actions de performance diminue.

Le code Afep-Medef précise qu'il convient « de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux. » (§ 25.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sous-plafond d'attribution	96,9 %	89,6 %	96 %	89,3 %

Parmi les 67 sociétés attribuant des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, 7 sociétés du SBF 120 dont 3 sociétés du CAC 40 n'ont pas prévu un sous-plafond d'attribution d'actions de performance.

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

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

Indemnité de prise de fonctions

Depuis 2013, le code Afep-Medef indique qu' « une indemnité de prise de fonctions ne peut être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social exécutif venant d'une société extérieure au groupe. Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Il doit être explicité et son montant doit être rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé ». (§ 25.4)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Indemnité de prise de fonctions	0 %	2,9 %	0 %	2,8 %

Pour l'exercice 2020, 3 sociétés du SBF 120 (dont 1 société du CAC 40) ont versé une indemnité de prise de fonctions à leur nouveau mandataire social.

Indemnité de départ : départ contraint

Les indemnités sont circonscrites en cas de départ contraint et le plafond de deux ans de rémunération est respecté par la quasi-totalité des sociétés.

Pour l'exercice 2020, 58,3 % des sociétés du SBF 120 et 55,6 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient une indemnité de départ au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (contre respectivement 51 % et 54,1 % pour l'exercice 2019).

Le code Afep-Medef préconise que les conditions de performance dont l'existence est imposée par le Code de commerce « doivent être appréciées sur deux exercices au moins. Elles doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ. Le code précise également que « L'indemnité de départ ne doit pas excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle). » (§ 25.5.1)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Versement seulement en cas de départ contraint	89,8 %	98,3 %	100 %	100 %
Plafond de 2 ans de rémunération	94,9 %	95 %	95 %	95 %

Parmi les 60 sociétés du SBF 120 qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 59 sociétés du SBF 120 dont la totalité des sociétés du CAC 40 indiquent que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint pour tous les dirigeants bénéficiaires.

Parmi les 60 sociétés du SBF 120 qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 57 sociétés du SBF 120 dont 19 sociétés du CAC 40 indiquent appliquer un plafond de 2 années de rémunération pour tous les dirigeants bénéficiaires.

Indemnité de départ : conditions de performance

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins	94,9 %	96,7 %	100 %	100 %

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

Indemnité de départ : Informations sur le maintien des rémunérations de long terme

Les informations sur le maintien des rémunérations de long terme en cas de départ sont communiquées par la quasi-totalité des sociétés.

Le code Afep-Medef recommande que les conditions financières du départ d'un dirigeant mandataire social soient détaillées de manière exhaustive. Notamment, la société doit indiquer ce qu'il advient « des plans de rémunérations variables pluriannuelles ou différées en cours ; » et « des options d'actions non encore levées et des actions de performance non encore acquises ». (§ 25.5.2)

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2020	Exercice 2020
Informations sur le maintien des rémunérations de long terme	98,1 %	100 %

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

Indemnité de non-concurrence

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

Pour l'exercice 2020, 41,7 % des sociétés du SBF 120 et 44,4 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leur principal dirigeant mandataire social serait lié par une clause de non-concurrence en cas de cessation de fonctions (contre respectivement 39,4 % et 40,5 % pour l'exercice précédent).

Le code Afep-Medef précise que s'il existe une clause de non-concurrence en sus de l'indemnité de départ, l'indemnité qu'elle prévoit doit être comprise dans le plafond de deux ans de cette dernière. (§ 25.5.1)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de deux ans de rémunération	95,1 %	97,7 %	100 %	100 %

42 des 43 sociétés du SBF 120 qui prévoient une indemnité relative à une clause de non-concurrence au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux mentionnent que l'indemnité est

comprise dans le plafond de deux années de rémunération. Toutes les sociétés du CAC 40 qui prévoient une indemnité relative à une clause de non-concurrence au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux mentionnent que l'indemnité est comprise dans le plafond de deux années de rémunération.

Le code Afep-Medef indique que « *Le conseil prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant.* » (§ 24.3).

88,4 % des sociétés du SBF 120 et 93,8 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une clause de non-concurrence autorisent le conseil à renoncer à sa mise en œuvre (contre respectivement 79,5 % et 91,7 % pour l'exercice précédent).

Enfin, le code Afep-Medef précise que « *La conclusion d'un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant mandataire social alors qu'aucune clause n'avait été préalablement stipulée, doit être exclue.* » (§ 24.5).

97,7 % des sociétés du SBF 120 (dont 100 % des sociétés du CAC 40) respectent cette recommandation (contre 97,6 % pour l'exercice précédent).

Rémunérations exceptionnelles

Peu de sociétés attribuent des rémunérations exceptionnelles ; celles-ci font l'objet d'une vigilance particulière du Haut Comité quant à leurs motivations.

Le code Afep-Medef dispose que « *Seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent).*

Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'évènement ayant conduit à son versement doit être explicitée. » (§ 25.3.4).

Au cours de l'exercice 2020, seules 2 sociétés du SBF 120 ont attribué une rémunération exceptionnelle à leur dirigeant mandataire social. Elles ont motivé cette attribution.

9.5. Retraites

Information sur les régimes de retraite

Les informations sur les régimes de retraite sont généralisées.

Le code Afep-Medef précise que le chapitre consacré aux rémunérations doit prévoir « *des informations sur les systèmes de retraite. Compte tenu de leur grande variété, il convient de mentionner si les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du même régime de retraite que celui des cadres dirigeants du groupe ou s'ils bénéficient d'un dispositif de retraite spécifique, de décrire les principales caractéristiques de ces régimes et en particulier leurs modalités de calcul.* » (§ 26.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Information sur les régimes de retraite	100 %	100 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2020, toutes les sociétés du SBF 120 prévoyant un système de retraite communiquent une information sur les régimes de retraite de leurs dirigeants mandataires sociaux.

Retraites supplémentaires à prestations définies

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Existence d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies	34,6 %	29,1 %	51,4 %	38,9 %

Pour l'exercice 2020, 30 sociétés du SBF 120 dont 14 sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient un engagement de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de leur principal dirigeant mandataire social.

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

En 2020, 24 sociétés du SBF 120 (dont 11 sociétés du CAC 40) prévoyant un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies ont publié un pourcentage maximum de revenu de référence respectant la recommandation.

10. Ratio sur les écarts de rémunérations

L'article L.22-10-9 du Code de commerce¹⁵ impose de faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des informations sur les ratios permettant de mesurer les écarts entre de rémunération et celle des salariés de la société. En complément, le code Afep-Medef actualisé en janvier 2020, a apporté des précisions en recommandant que les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global, prennent en compte « *un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L.233-16 II du code de commerce* » (§ 26.2).

Sur les 102 sociétés concernées, 78 sociétés du SBF 120 (dont 26 sociétés du CAC 40) ont choisi de publier l'information sur un périmètre élargi.

13 sociétés (dont 4 sociétés du CAC 40) n'ont pas justifié le choix de recourir à un périmètre élargi.

	SBF 120 Périmètre élargi		CAC 40 Périmètre élargi	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Périmètre utilisé pour le calcul du ratio sur les écarts de rémunérations	61,4 %	76,5 %	52,9 %	72,2 %

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

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

BOUYGUES

« Pour la mise en œuvre du ratio d'équité, la Société a appliqué les dispositions de l'article L. 22-10-9, I 6° et 7° du Code de commerce et les lignes directrices publiées par l'Afep le 28 janvier 2020. Tant pour le calcul de la rémunération du dirigeant mandataire social que pour les rémunérations moyenne et médiane, la Société a pris en compte les rémunérations versées au cours de l'exercice.

Conformément à l'article 26.2 du code Afep-Medef, le périmètre retenu couvre plus de 80 % des effectifs du Groupe en France.

Tableau des ratios au titre du I. 6° et 7° de l'article L.22-10-9 du Code de commerce (évolution N/N-1)

Martin Bouygues	2016	2017	2018	2019	2020
Président-directeur général					
Évolution (en %) de la rémunération	(58) %	137 %	11 %	(1) %	(6) %
Informations sur le périmètre BOUYGUES SA					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	(17) %	5 %	3 %	(3) %	(9) %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	6	13	14	14	15
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	(45) %	117 %	8 %	0 %	7 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	16	36	39	40	37
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	(54) %	125 %	8 %	3 %	(8) %
Informations complémentaires sur le périmètre BOUYGUES France (près de 92 % des effectifs)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	4 %	2 %	3 %	3 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	23	54	58	56	52
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	(60) %	135 %	7 %	(3) %	(7) %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	29	67	72	69	64
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	(59) %	131 %	7 %	(4) %	(7) %
Performance de la société					
Critère financier	Résultat Net	Résultat Net	Résultat Net	Résultat Net	Résultat Net
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	82 %	48 %	21 %	(10) %	(41) %

- Seuls les salariés présents 12 mois sur l'ensemble de l'année considérée ont été retenus pour le calcul de ces ratios. Il est précisé que les activités de la construction et de la route qui représentent la majorité des effectifs, comptent une forte proportion de compagnons, et d'employés, techniciens, agents de maîtrise (Etam).
- Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le périmètre retenu est celui de BOUYGUES France comptabilisant près de 92 % des effectifs (en hausse par rapport à l'effectif pris en compte pour le calcul du ratio d'équité 2019).

Éléments d'explication des variations :

- La rémunération variable correspondant à l'exercice N étant versée en exercice N+1, l'évolution de la rémunération annuelle des dirigeants et du ratio d'équité doit être lue avec un décalage d'un exercice par rapport à l'évolution de la performance de la Société.
- 2016/2015 : pas de rémunération variable versée à Martin Bouygues en 2016 au titre de 2015.
- 2019/2018 : le résultat net part du Groupe de 2019 est en repli en raison de la baisse des produits non courants, principalement chez Bouygues Telecom.
- 2020/2019 : baisse du résultat net principalement due à la crise de la Covid-19. »

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

Le nombre de sociétés ayant mis en œuvre la règle « appliquer ou expliquer » continue de progresser, désormais toutes les sociétés du CAC 40 l'ont mise en place.

Le code Afep-Medef précise que « les sociétés cotées qui se réfèrent au présent code de gouvernement d'entreprise font état de manière précise, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, de l'application des présentes recommandations et fournissent une explication lorsqu'elles écartent, le cas échéant, l'une d'entre elles ». (§ 27.1)

Informations sur le nombre de sociétés indiquant, à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique, les recommandations du code Afep-Medef écartées

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2020
Sociétés indiquant à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef écartées	99 %	99 %	97,3 %	100 %

Au cours de l'exercice 2020, la quasi-totalité des sociétés indiquent à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef qu'elles écartent, à l'exception d'une société de l'échantillon. Parmi les 102 sociétés du SBF 120, 78 apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations. Au sein du CAC 40, 36 sociétés ont mis en place une rubrique spécifique et 22 apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations.

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

Annexe 1
Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1^{er} avril 2021

1	ACCOR	35	ESSILORLUXOTTICA*	70	PUBLICIS GROUPE*
2	AÉROPORTS DE PARIS	36	EURAZEO	71	RÉMY COINTREAU
3	AIR FRANCE-KLM	37	EUTELSAT COMMUNICATIONS	72	RENAULT*
4	ALBIOMA	38	FAURECIA	73	REXEL
5	ALD	39	FDJ	74	RUBIS
6	ALSTOM*	40	FNAC DARTY	75	SAFRAN*
7	AMUNDI	41	GECINA	76	SANOFI*
8	ARKEMA	42	GETLINK	77	SARTORIUS STEDIM BIOTECH
9	ATOS*	43	GTT	78	SCHNEIDER ELECTRIC*
10	AXA*	44	HERMÈS INTERNATIONAL *	79	SCOR
11	BIOMÉRIEUX	45	ICADE	80	SEB
12	BNP PARIBAS*	46	ILIAD	81	SOCIÉTÉ BIC
13	BOLLORÉ	47	IMERYS	82	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE*
14	BOUYGUES*	48	IPSEN	83	SODEXO
15	BUREAU VERITAS	49	IPSOS	84	SOITEC
16	CAPGEMINI*	50	JCDECAUX	85	SOLUTIONS 30
17	CARREFOUR*	51	KERING*	86	SOPRA STERIA GROUP
18	CASINO, GUICHARD- PERRACHON	52	KLÉPIERRE	87	SPIE
19	CGG	53	KORIAN	88	SUEZ
20	CNP ASSURANCES	54	L'AIR LIQUIDE*	89	TELEPERFORMANCE*
21	COFACE	55	L'ORÉAL*	90	TF1
22	C ^{IE} DE SAINT-GOBAIN*	56	LAGARDÈRE	91	THALÈS*
23	C ^{IE} PLASTIC OMNIUM	57	LEGRAND*	92	TOTALENERGIES*
24	COVIVIO	58	LVMH*	93	UBISOFT ENTERTAINMENT
25	CRÉDIT AGRICOLE*	59	MAISONS DU MONDE	94	UNIBAIL-RODAMCO- WESTFIELD*
26	DANONE*	60	MERCIALYS	95	VALEO
27	DASSAULT SYSTÈMES*	61	MÉTROPOLE TÉLÉVISION	96	VALLOUREC
28	EDENRED	62	MICHELIN*	97	VEOLIA ENVIRONNEMENT*
29	EDF	63	NATIXIS	98	VERALLIA
30	EIFFAGE	64	NEOEN	99	VINCI*
31	ELIOR GROUP	65	NEXANS	100	VIRBAC
32	ELIS	66	NEXITY	101	VIVENDI*
33	ENGIE*	67	ORANGE*	102	WENDEL
34	ERAMET	68	ORPEA	103	WORLDLINE*
		69	PERNOD RICARD*		

*** Sociétés du CAC 40**

Annexe 2
Liste des sociétés non incluses dans l'étude

1	AIRBUS S.E.*	10	SES*
2	ALTEN**	11	SOLVAY*
3	APERAM*	12	STELLANTIS*
4	ARCELORMITTAL*	13	STMICROELECTRONICS N.V.*
5	DASSAULT AVIATION**	14	TECHNIP ENERGIES*
6	DBV TECHNOLOGIES**	15	TECHNIPFMC PLC*
7	EUROFINS SCIENTIFIC*	16	TRIGANO**
8	EURONEXT*	17	VALNEVA**
9	MCPHY ENERGY*		

** Société étrangère*

*** Société française ne se référant pas au code Afep-Medef*

Sociétés sorties du SBF 120 en avril 2021	Sociétés entrées au SBF 120 en avril 2021
– EUROPCAR MOBILITY GROUP	– ALBIOMA
– INGENICO GROUP	– MCPHY ENERGY
– QUADIENT	– NEOEN
– TARKETT	– SOLUTIONS 30

HCGE
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

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