

Novembre 2022

# Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise



# Sommaire

<b>Préface</b> .....	<b>5</b>
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE Activités 2022 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b> .....	<b>7</b>
1. Missions.....	8
2. Activités du Haut Comité.....	9
2.1. Mise à jour du guide d'application du Code.....	9
2.2. Réunions et contacts extérieurs.....	12
2.3. Saisines et auto-saisines.....	13
2.4. Dialogue européen « Seven Chairs Group » .....	14
2.5. Rappel des recommandations du Code insuffisamment appliquées.....	14
3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité .....	15
3.1. La gouvernance durable et la responsabilité sociale et environnementale .....	15
3.2. La sélection des futurs administrateurs .....	17
3.3. Le ratio sur les écarts de rémunérations.....	17
3.4. Etendue de l'obligation de discrétion de l'administrateur personne morale.....	18
3.5. L'indépendance des administrateurs fondateurs d'un special purpose acquisition company (SPAC) ...	19
4. Thèmes de réflexion du Haut Comité pour l'année à venir .....	20
4.1. La présence de critères RSE dans la rémunération variable .....	20
4.2. La diversité au sein des conseils et des autres instances dirigeantes.....	20
4.3. Les relations entre les entreprises et les agences de conseils en vote .....	20
<b>2<sup>EME</sup> PARTIE APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES.</b>	<b>21</b>
<b>Méthodologie</b> .....	<b>22</b>
1. Mode de direction.....	23
1.1. Mode de direction adopté .....	23
1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration .....	24
2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent.....	24
3. Conseil d'administration ou de surveillance .....	26
3.1. Nombre d'administrateurs .....	26
3.2. Indépendance des administrateurs.....	26
3.3. Liens d'affaires significatifs.....	29
3.4. Informations sur les administrateurs .....	32
3.5. La proportion de représentants des salariés dans les conseils.....	32
3.6. Rémunération des membres du conseil .....	33
3.7. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs.....	34

3.8.	Informations sur les séances du conseil .....	35
3.9.	Évaluation du conseil.....	36
3.10.	Réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs .....	39
3.11.	Règlement intérieur.....	39
4.	Comités du conseil.....	40
4.1.	Comité d'audit .....	40
4.2.	Comité des rémunérations.....	44
4.3.	Comité des nominations.....	47
5.	Diversité.....	51
5.1.	Proportion de femmes au sein des Conseils .....	51
5.2.	Les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et de ses comités .....	52
5.3.	La proportion de femmes au sein des comités exécutifs .....	53
6.	Nombre de mandats.....	57
7.	Contrat de travail et mandat social .....	58
8.	L'obligation de conservation d'actions.....	60
9.	La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux.....	62
9.1.	Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux .....	62
9.2.	Options de souscription ou d'achat d'actions .....	69
9.3.	Actions de performance .....	72
9.4.	Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non-concurrence et rémunérations exceptionnelles.....	75
9.5.	Retraites .....	78
10.	Ratio sur les écarts de rémunérations.....	79
11.	Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés.....	82
	<b>Annexe 1 : Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1<sup>er</sup> avril 2022 .....</b>	<b>83</b>
	<b>Annexe 2 : Liste des sociétés non incluses dans l'étude .....</b>	<b>84</b>
	<b>Annexe 3 : Composition du Haut Comité .....</b>	<b>85</b>

## Préface

Ce neuvième rapport annuel du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise couvre la période allant de septembre 2021 à septembre 2022.

Le Haut Comité assure le suivi de la mise en œuvre du code Afep-Medef actualisé en janvier 2020 (ci-après « le Code »), dont l'application aussi rigoureuse que possible est importante. Il vérifie que les sociétés se référant au Code en respectent la lettre et l'esprit, en prêtant une attention particulière à la qualité des explications fournies au titre de la règle « appliquer ou expliquer ».

À l'heure où le changement climatique devient un sujet de préoccupation majeur en raison des risques qui y sont associés, le Haut Comité, attentif à faire du droit souple un instrument de réponse efficace aux enjeux qui en découlent, a retenu comme priorité le suivi des recommandations du Code liées à la responsabilité sociale et environnementale.

Le Haut Comité attache une grande importance au suivi des risques de nature sociale et environnementale par les comités du conseil, et notamment par le comité d'audit.

L'entrée des administrateurs salariés au sein des conseils d'administration continue de progresser. Si la proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité en charge des rémunérations est en nette augmentation, le Haut Comité s'attache à poursuivre la promotion de cette pratique qui participe au bon fonctionnement dudit comité et le dialogue avec les sociétés qui ne l'ont pas encore mise en œuvre.

Le Haut Comité a poursuivi son travail de suivi de l'application par les sociétés des recommandations du Code relatives à la politique de mixité femmes/hommes des instances dirigeantes. La proportion de femmes au sein des comités exécutifs est en augmentation et la mise en place d'objectifs de mixité fait l'objet d'une évolution significative.

Les rémunérations de dirigeants demeurent un sujet de vigilance pour le Haut Comité, qui peut se saisir de tout sujet qui serait porté à son attention. Il multiplie les échanges avec les sociétés et entretient un dialogue nourri avec les dirigeants de sociétés et les autres acteurs de la place. Son examen se porte en particulier sur le 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.

Le Haut Comité s'attachera en 2023, dans l'interprétation des règles du Code et dans le contrôle de leur mise en œuvre, à promouvoir une gouvernance durable effective et poursuivra ses travaux sur l'intégration de critères RSE, dont au moins un environnemental, dans la rémunération variable des dirigeants, la mixité des instances dirigeantes et la diversité au sein des conseils.

Patricia Barbizet  
Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise



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

## **ACTIVITÉS 2022 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. Mise à jour du guide d'application du Code

Le Haut Comité a mis à jour, successivement en mars 2022 et en juin 2022, le guide d'application du code Afep-Medef actualisé en janvier 2020.

[Une version actualisée du Guide d'application](#) est disponible sur le site Internet du Haut Comité.

#### Mise à jour de mars 2022

La mise à jour de mars 2022 intègre les positions prises par le Haut Comité dans ses rapports annuels 2019, 2020 et 2021 sur les points suivants :

❖ La démarche du « *name and shame* » :

Le guide d'application donne des illustrations des cas pour lesquels l'avis du Haut Comité concernant les pratiques d'une société peut être rendu public.

❖ La politique de mixité femmes/hommes :

Le Code actualisé en janvier 2020 recommande que « *sur proposition de la direction générale, le conseil détermine des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La direction générale présente au conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.* » (§7.1). Par ailleurs, il précise que « *le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier* » (§7.2).

La mise à jour du guide a précisé que :

- les objectifs de mixité à mettre en place par les sociétés fixent un objectif pour les comités exécutifs et/ou de direction. Les sociétés identifient 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) ;
- Les plans d'actions de féminisation des instances dirigeantes doivent être ambitieux et chiffrés et 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.

Le Haut Comité a suivi la mise en œuvre de ces recommandations par les sociétés (voir § 3.1 et 2<sup>ème</sup> partie § 5.3).

❖ L'examen de l'indépendance des administrateurs et les liens d'affaires significatifs (§ 9.5.3) :

Le guide précise que le rapport sur le gouvernement d'entreprise 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. En l'absence de relations d'affaires, il doit en être fait mention dans ledit rapport.

- ❖ Les séances du conseil hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (§ 11.3) :

Cette recommandation s'applique aux sociétés dont les dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont membres ou, sans être membres, assistent aux réunions des 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 à l'exclusion des 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).

Il appartient à chaque conseil de définir qui participe à ces réunions. Le conseil sera composé de l'ensemble de ses membres, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, lorsqu'il est procédé 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.

- ❖ Les taux d'administrateurs indépendants au sein du comité en charge des nominations et du comité en charge des rémunérations (§ 17.1 et § 18.1) :

Lorsque le président du comité en charge des rémunérations est indépendant, la présence de 50 % d'administrateurs indépendants en lieu et place d'une majorité est une explication pertinente permettant d'écarter l'application de la recommandation du Code. Il est alors impératif de faire figurer la recommandation non appliquée, ainsi que les explications afférentes dans la rubrique ou le tableau spécifique prévu par le code, étant précisé que cette dérogation ne peut être que temporaire.

- ❖ La sélection des futurs administrateurs (§ 17.2.1) :

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

Des précisions sont apportées au § 3.2 ci-après et au § 4.3 de la 2<sup>ème</sup> partie du présent rapport.

- ❖ Les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux (§ 17.2.2) :

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit préciser si le plan de succession existe, s'il est régulièrement revu et s'il a été revu au cours du dernier exercice (à défaut il précisera la date de la dernière révision).

- ❖ La présence d'un administrateur salarié au sein du comité en charge des rémunérations (§ 18.1) :  
Le Haut Comité considère que la présence au comité en charge des rémunérations d'un administrateur représentant les salariés actionnaires ne satisfait pas à la recommandation.
- ❖ Les clauses de non-concurrence (§ 24.3 et 24.4) :  
La possibilité pour le conseil de renoncer à la mise en œuvre de la clause de non-concurrence au moment du départ du dirigeant ainsi que le non-versement en cas de départ à la retraite ou au-delà de l'âge de 65 ans doivent figurer dans la politique de rémunération du dirigeant établie chaque année.
- ❖ Les critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (§ 25.1.1 dernier alinéa)  
Dans sa nouvelle version, le guide prévoit que la détermination de la rémunération variable d'un dirigeant doit intégrer au moins un critère environnemental.  
Des éléments complémentaires sont apportés au §3.1 du présent rapport.
- ❖ La rémunération des dirigeants mandataires sociaux (§25.3.2 et §25.3.3) :  
Le guide précise qu'en toutes situations, même en période de crise (ex : crise sanitaire), les règles du Code relatives aux rémunérations doivent être appliquées. Si, à titre exceptionnel, des modifications des politiques de rémunération sont opérées, elles doivent l'être dans le respect des recommandations du Code. À défaut de pouvoir respecter les recommandations du Code, les sociétés doivent, en application de la règle « appliquer ou expliquer » explicitée au § 27.1 du Code, fournir une explication et indiquer les déviations opérées ainsi que les explications afférentes dans la rubrique ou le tableau spécifique prévu par ce même paragraphe.
- ❖ Les options d'actions et actions de performance (§ 25.3.3) :  
L'interdiction de recourir à des opérations de couverture figure souvent dans les plans d'attribution. Toutefois, cette interdiction ne peut remplacer l'engagement ferme du dirigeant de ne pas recourir à des opérations de couverture.
- ❖ Les rémunérations exceptionnelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (§ 25.3.4) :  
Rappel du Code : « *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.* »  
Une rémunération exceptionnelle ne peut servir à modifier indirectement les critères de la rémunération variable qui doivent être en cohérence avec la stratégie (§ 25.3.2).  
Les rémunérations exceptionnelles font l'objet d'une vigilance particulière du Haut Comité (voir 2<sup>ème</sup> partie § 9.4).
- ❖ L'information annuelle sur les ratios sur les multiples de rémunérations (§ 26.2) :  
Rappel du Code : « *Ce chapitre (du rapport sur le gouvernement d'entreprise consacré aux rémunérations des mandataires sociaux) prévoit également :*  
- *des informations sur les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération*

*des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la société<sup>1</sup>. Les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global en France, prennent en compte un périmètre plus significatif<sup>2</sup> 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. »*

Il appartient aux sociétés 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.

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

Des éléments complémentaires sont apportés au § 3.3 du présent rapport.

### **Mise à jour de juin 2022**

La mise à jour du Guide d'application de juin 2022 intègre au § 20 Déontologie de l'administrateur, la position du Haut Comité sur l'étendue des obligations de discrétion et de confidentialité auxquelles le représentant permanent d'une personne morale administrateur est tenu dans le cadre de l'exercice de ses fonctions. Elle vise également le cas de la communication d'informations entre un administrateur et la personne morale ayant proposé sa nomination, notamment en vertu d'un pacte d'actionnaires (voir § 3.4).

## **2.2. Réunions et contacts extérieurs**

Le Haut Comité a tenu 10 réunions entre septembre 2021 et septembre 2022, suivant un calendrier planifié. En outre, une réunion *ad hoc* a été organisée pour délibérer d'une saisine urgente par une entreprise. Le taux de participation des membres sur l'année a été de 87,78 %.

Le Haut Comité a assuré une vigilance active sur la situation de certaines sociétés et a entretenu un dialogue constructif avec des dirigeants de société afin de veiller à la 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 portant sur l'étendue de l'obligation de discrétion de l'administrateur personne morale.

---

<sup>1</sup> L'article L.225-37-3 du code de commerce vise les salariés de la société qui établit le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

<sup>2</sup> 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre significatif.

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 la rémunération des dirigeants.

### **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).

Elles 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, 17 sociétés ont été destinataires d'un courrier (contre 31 en 2021, 14 en 2020 et 33 en 2019). 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 suivante.

Ces demandes se répartissent entre les questions de gouvernance proprement dites et les questions de rémunération. Les recommandations que le HCGE a considérées comme prioritaires en 2022 sont présentées au § 4.1 ci-après.

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 leur communication.

On constate, pour l'exercice 2021, que la conformité aux recommandations du Code est en constante 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, en ce compris les administrateurs référents, etc.

Certaines recommandations (voir § 3.5) demeurent insuffisamment suivies, même si des progrès sont d'ores et déjà enregistrés en 2022, notamment en ce qui concerne la présence d'un administrateur salarié en qualité de membre du comité en charge des rémunérations.

Le Haut Comité continuera de veiller à la bonne application des recommandations.

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

Le Haut Comité a eu l'occasion de délibérer sur des consultations qui lui ont été 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 :

- les conditions de départ d'un Directeur Général (modification envisagée de la clause de non-concurrence) ;
- l'étendue de l'obligation de discrétion de l'administrateur personne morale.

## **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) s'est tenue en novembre 2021. 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 ont porté sur :

- les évolutions des codes de gouvernance et les modalités de suivi de leur mise en œuvre,
- l'intégration des problématiques ESG (Environnement, Social et Gouvernance) au sein des codes de gouvernance,
- la diversité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes, la tenue des assemblées générales en 2021 et 2022 (réunions en présentiel ou virtuelles),
- les questions avant et pendant les AG, les résolutions « *say on climate* ».

La prochaine réunion abordera les initiatives européennes en matière de gouvernance durable et de due diligence.

## **2.5. Rappel des recommandations du Code insuffisamment appliquées**

Le Haut Comité relève que certaines recommandations du Code restent insuffisamment appliquées :

- Respect des règles de composition et notamment de la proportion de membres indépendants au sein du conseil et de ses comités (§ 9.3, 16.1, 17.1 et 18.1)
- Tenue de réunions hors la présence des dirigeants exécutifs (§ 11.3)
- Procédure de sélection des administrateurs (§ 17.2.1)
- Établissement d'un plan de succession des dirigeants (§ 17.2.2)
- Présence d'un représentant des salariés en qualité de membre du comité des rémunérations (§ 18.1)
- 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 (§ 24.3 et 24.4)
- Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture des plans de rémunération à long terme (§ 25.3.3)
- Précision de la part des options ou actions de performance rapportée au capital attribuée aux dirigeants (§ 26.2). Pour les actions de performance, l'indication de la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social diminue.
- Ratio sur les rémunérations (§ 26.2 et précisions dans les lignes directrices Afep).

Une nouvelle fois, le courrier adressé aux sociétés concernées a été suivi d'effet puisque la mise en œuvre de ces recommandations a progressé et continue de progresser en 2022, ce dont les statistiques de la 2<sup>ème</sup> partie du rapport, ne rendent pas ou partiellement compte dans la mesure où elles portent sur l'exercice 2021.

### 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 durable et la responsabilité sociale et environnementale**

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

Le Code prévoit dès son article premier que le conseil « *s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.* »

Le Haut Comité rappelle que la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux pour la détermination des orientations de l'activité de la société constitue un des rôles essentiels des conseils, particulièrement à l'heure où le changement climatique devient un sujet de préoccupation majeur en raison des risques qui y sont associés.

Lors de sa revue des documents d'enregistrement universels et de la documentation relative aux assemblées, le Haut Comité a examiné la conformité des pratiques aux recommandations du Code en matière de responsabilité sociale et environnementale.

À ce titre, les recommandations ciblées en priorité pour 2022 ont été les suivantes :

- **L'information du comité d'audit sur l'exposition aux risques sociaux et environnementaux**

Le Haut Comité a relevé que plusieurs sociétés ne donnaient peu ou pas d'information dans leur documentation sur la présentation par la direction au comité d'audit, lors de l'examen des comptes, de l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale. On constate une régression notable de l'application de cette recommandation par les sociétés. Pour l'exercice 2021, seules 70 sociétés du SBF 120 appliquent cette recommandation (contre 98 en 2020), dont 26 sociétés du CAC 40 (contre toutes les sociétés du CAC 40 en 2020). Le Haut Comité a écrit aux sociétés concernées pour améliorer la qualité de l'information à ce sujet.

- **La présence de critères RSE, dont un critère environnemental, dans la rémunération variable des dirigeants**

Rappel du Code :

« *La rémunération de ces dirigeants (dirigeants mandataires sociaux) 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).

Depuis mars 2022, le guide d'application du Haut Comité précise que la détermination de la rémunération variable d'un dirigeant doit intégrer au moins un critère environnemental.

Les sociétés sont en pleine évolution et intègrent à une très large majorité des critères RSE, dont un critère environnemental, dans la partie variable de la rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux et communiquent des informations détaillées sur le niveau d'atteinte de chaque critère.

Des éléments chiffrés sont présentés dans la 2ème partie du présent rapport (§ 9.1).

Le Haut Comité attend que les critères RSE soient définis de manière précise, soient lisibles, pertinents et intègrent les enjeux sociaux et environnementaux propres à l'entreprise. Une simple référence à l'application des politiques RSE, le renvoi à un programme interne RSE ou à des enjeux généraux non définis ne sont pas suffisants.

Il considère comme de bonnes pratiques :

- le fait de privilégier la présence de critères RSE mesurables (qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs) ;
- la présentation par la direction générale au conseil de la méthodologie utilisée pour mesurer les critères RSE ;
- l'examen annuel par le Conseil de la trajectoire fixée pour atteindre les critères RSE.

- **La politique de mixité**

Le Haut Comité veille à la mise en œuvre de véritables politiques de féminisation des instances dirigeantes telles que promues par le Code. Il en vérifie tant l'existence que la consistance.

Il a précisé dans son guide d'application et ses rapports 2020 et 2021 la notion d'instances dirigeantes et les attentes en termes de publication d'objectifs, de mise en œuvre des plans et des résultats, y inclus les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints ainsi que les mesures prises pour y remédier.

La proportion de femmes au sein des instances dirigeantes ne cesse de progresser, passant de 25,5 % à 27,41 % pour le SBF 120 et de 23,6 % à 26,08 % pour le CAC 40 à l'issue des assemblées générales tenues en 2022.

L'application de la recommandation préconisant la mise en place d'objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes fait l'objet d'une évolution notable.

Désormais 97 sociétés du SBF 120, soit 94,17 % des sociétés de l'échantillon ont mis en place des objectifs de mixité (contre 90,2 % en 2020). D'autres éléments chiffrés sont présentés dans la 2<sup>ème</sup> partie du présent rapport (§ 5.3).

Le Haut Comité continuera de suivre la mise en œuvre des recommandations du Code en ce domaine qui portent sur un périmètre groupe (contrairement à la loi Rixain qui porte sur les entités françaises de plus de 1 000 salariés).

- **La présence de salariés au comité des rémunérations**

Les conseils continuent d'accueillir des administrateurs représentant les salariés.

Si la proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité en charge des rémunérations est en nette augmentation par rapport à l'exercice précédent, le Haut Comité continue de promouvoir cette pratique qui participe au bon fonctionnement dudit comité.

Quelques sociétés indiquent que leurs administrateurs représentant les salariés ne souhaitent pas rejoindre le comité des rémunérations ou qu'ils ne disposent pas des compétences nécessaires. Le Haut Comité a invité ces sociétés à expliquer l'intérêt de leur présence au comité en charge des rémunérations à leurs administrateurs salariés et à développer des actions de formation afin de leur faire acquérir les compétences nécessaires.



Lorsque les sociétés ont plusieurs comités en charge des rémunérations (par exemple, l'un en charge de la politique de rémunération des instances dirigeantes et des salariés, l'autre en charge de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des membres du conseil), le Haut Comité a eu l'occasion de rappeler que la présence d'un administrateur salarié est recommandée au sein du comité en charge des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des membres du conseil.

### **3.2. La sélection des futurs administrateurs**

S'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs, l'article 17.2.1 du Code indique que le comité des nominations « *a la charge de faire des propositions au conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, il 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.* »

Depuis mars 2022, le guide d'application donne un éclairage sur l'interprétation de cette recommandation faite par le Haut Comité. Il invite les sociétés à communiquer sur le processus de sélection des futurs administrateurs en le décrivant dans le règlement intérieur et en rendant compte chaque année de son application pratique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

### **3.3. 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.

Dans son rapport 2021 et le guide d'application, le Haut Comité a rappelé 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.

En 2021, sur les 103 sociétés concernées, 86 sociétés du SBF 120 (dont 28 sociétés du CAC 40) ont choisi de publier l'information sur un périmètre élargi. Toutefois, 18 sociétés (dont 6 sociétés du CAC 40) n'ont pas justifié le choix de recourir à ce périmètre, en mentionnant le pourcentage de l'effectif du groupe en France qu'il représente. 7 sociétés (dont 3 sociétés du CAC 40) n'ont pas justifié le choix de recourir uniquement à un périmètre légal.

### **3.4. Etendue de l'obligation de discrétion de l'administrateur personne morale**

A l'occasion d'une saisine par une société, le Haut Comité a eu l'occasion de préciser sa position élaborée précédemment (page 13 de son rapport 2020) sur l'étendue de l'obligation de discrétion de la personne morale administrateur (page 15 du guide d'application de juin 2022). Cette position clarifie les conditions de la transmission d'informations par le représentant permanent à la personne morale et vise à assurer la préservation de l'obligation de confidentialité des administrateurs prévue par le code Afep-Medef.

L'article 20 du Code recommande que « *tout administrateur d'une société cotée est tenu aux obligations suivantes (extrait) : s'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur est astreint à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes* ».

L'article L.225-37 du code de commerce dispose que « *les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil d'administration, sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président du conseil d'administration* ». Le code Afep-Medef prévoit en outre que, s'agissant des informations non publiques, l'administrateur est astreint à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes (§ 20).

Bien que le représentant permanent, qui joue un rôle personnel au sein du conseil d'administration soit en même temps mandataire de l'actionnaire, et souhaite à ce titre transmettre certaines des informations communiquées aux administrateurs dans le cadre de l'exécution de son mandat, l'obligation de discrétion<sup>3</sup> et de confidentialité doit s'imposer à chaque administrateur, sans distinction. Il n'y a pas lieu d'appliquer par principe différemment cette obligation au représentant permanent d'une personne morale dans la mesure où la loi a pris soin de préciser que le représentant permanent est « *soumis aux mêmes conditions et obligations et encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente* » (article L.225-20 du code de commerce).

Ainsi, dans le respect des règles régissant la communication et l'exploitation des informations privilégiées, il appartient à chaque conseil d'administration de préciser les modalités pratiques de l'obligation de confidentialité attendue de ses membres, dans le règlement intérieur du conseil, comme le prévoit l'article 12.1 du code Afep-Medef.

À ce titre, le Haut Comité considère que les précisions à apporter par le règlement intérieur du conseil d'administration en matière de confidentialité peuvent, si le conseil d'administration y consent (ce consentement pouvant être donné au cas par cas, au vu des circonstances et notamment des éventuelles situations de conflits d'intérêts) :

- Prévoir la possibilité de communiquer les informations recueillies par le représentant permanent à la personne morale l'ayant désignée ;
- Limiter cette communication aux fins de l'accomplissement de sa mission d'administrateur, dans l'intérêt de la Société ;

---

<sup>3</sup> L'obligation de discrétion vise tant les informations communiquées que les débats au sein du conseil d'administration, la collégialité des décisions s'imposant à tous.

- Limiter le contenu aux informations strictement nécessaires à cet effet ; et
- Autoriser la communication de ces informations au dirigeant mandataire social exécutif de la personne morale administrateur et, permettre à la Société de conditionner la communication à d'autres personnes au sein de la personne morale administrateur à ce que celle-ci prenne toutes mesures utiles afin s'assurer du respect d'une stricte confidentialité, en ce compris par la limitation du nombre des personnes en son sein recevant cette information, la tenue d'une liste de ces personnes et le respect par ces personnes des règles régissant la communication et l'utilisation d'informations privilégiées et, le cas échéant, de la charte de déontologie boursière de la Société.

Le Haut Comité considère que le règlement intérieur peut également prévoir que le conseil d'administration a la faculté d'appliquer les mêmes principes, *mutatis mutandis*, à la communication d'informations entre un administrateur et la personne morale ayant proposé sa nomination, notamment en vertu d'un pacte d'actionnaires. Dans cette hypothèse, il est recommandé que le conseil d'administration conditionne l'application de ces principes à la souscription par l'actionnaire concerné d'engagements de confidentialité encadrant cette communication conformément aux principes susvisés et à ce que cette communication intervienne dans le respect des règles applicables en matière de communication et d'utilisation d'informations privilégiées, et notamment de l'article 10.1 du Règlement européen relatif aux abus de marché.

### **3.5. L'indépendance des administrateurs fondateurs d'un special purpose acquisition company (SPAC)**

En 2022, le Haut Comité a été saisi par l'Autorité des marchés financiers au sujet de la qualification d'indépendance des administrateurs fondateurs d'un SPAC (*special purpose acquisition company*) SPAC qui a fait le choix de se référer au Code.

Le Haut Comité considère que la survivance de la personne morale de la société après l'opération dite de « de-SPAC » sous la forme d'une fusion-absorption de la société cible impose d'apprécier l'indépendance des administrateurs au regard, tant de leur situation à l'issue de l'opération de de-SPAC, que de leur situation au stade de SPAC, entité cotée ayant eu une existence et une activité effectives préalablement à la fusion-absorption de la société cible.

Le Haut Comité estime que, sans poser une solution de principe en la matière, le Code impose une appréciation particulière de la situation de chacun des administrateurs concernés au regard des critères d'indépendance qui sont mentionnés à l'article 9 afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts, notamment :

- ne pas avoir été dirigeant mandataire social exécutif de la société au cours des cinq années précédentes (§ 9.5.1) ;
- ne pas être banquier d'affaires, banquier de financement, ou conseil significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité (§ 9.5.3) ;
- ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société (§ 9.6).

Le Haut Comité rappelle que le Code prévoit qu'un conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères énoncés au §9.5 est cependant indépendant. L'explication de cette position doit alors être pertinente et circonstanciée au vu de la situation particulière de la société et de l'administrateur concerné et doit être portée à la connaissance des actionnaires.

## 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 présence de critères RSE dans la rémunération variable

Le Haut Comité réaffirme son attachement à l'élaboration d'une politique RSE et l'importance du droit souple pour promouvoir des pratiques vertueuses pour les sociétés en matière d'intégration de critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, dont un critère environnemental, dans la rémunération variable des dirigeants (voir § 3.1).

### 4.2. La diversité au sein des conseils et des autres instances dirigeantes

#### Au sein du conseil

S'agissant des membres du conseil, la politique de diversité figure à la fois dans le droit souple et le code de commerce.

Le code Afep-Medef recommande que chaque conseil s'interroge 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) (§ 6.2). Ce paragraphe fait écho aux dispositions figurant dans le code de commerce à l'article L. 22-10-10 qui imposent une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration au regard de ces critères.

Les entreprises françaises doivent se mobiliser afin de promouvoir une culture de diversité et d'inclusion au sein de leurs équipes dans le respect et dans les limites de la loi française en matière de traitement des données personnelles.

L'équilibre recherché dans la composition du conseil et de ses comités doit contribuer à la diversité des points de vue et à la qualité des débats pour le bon accomplissement de leurs missions respectives. À ce titre, le Haut Comité rappelle que « *la détermination des orientations stratégiques est la première mission du conseil d'administration* » (§ 1.2). La sélection des profils des administrateurs doit répondre à cette mission.

#### Autres instances dirigeantes

Comme ces dernières années, le Haut Comité continuera de suivre la mise en œuvre des recommandations du Code sur la mixité des instances dirigeantes (voir § 3.1).

### 4.3. Les relations entre les entreprises et les agences de conseils en vote

En 2023, le Haut Comité entend mener une réflexion sur les relations entre les entreprises et les agences de conseil en vote et la gestion des éventuels conflits d'intérêts qui en résultent, et insiste sur le rôle du président du conseil ou de l'administrateur référent dans les relations avec les conseils en vote.

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

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

## Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés du SBF 120 ont désigné le code Afep-Medef comme leur code de gouvernement d'entreprise de référence<sup>4</sup>. Le panel de sociétés retenu est constitué de l'ensemble de ces sociétés, desquelles ont été exclues :

- les sociétés françaises ne se référant pas au code Afep-Medef ;
- les sociétés étrangères ;
- le cas particulier de sociétés nouvellement introduites en bourse, comme la société OVH.

**Au total, 103 sociétés du SBF 120, dont 35 sociétés du CAC 40 à la date du 1<sup>er</sup> avril 2022, 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 35 sociétés concernées par cet indice.**

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, 85 sociétés, soit 82 % des sociétés, ont répondu à cette consultation.

3 sociétés faisant référence au code Afep-Medef ont quitté l'indice SBF 120 entre le 1<sup>er</sup> avril 2021 et le 1<sup>er</sup> avril 2022<sup>5</sup> et 4 sociétés l'ont rejoint. 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 actualisé en janvier 2020 et donne des exemples de justifications fournies par les sociétés lorsqu'elles déclarent écarter certaines recommandations, ainsi que des exemples de bonnes pratiques. Le fait que ces explications soient reproduites dans le présent rapport n'implique pas qu'elles recueillent de ce fait l'approbation du Haut Comité.

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Sociétés ayant quitté l'indice SBF 120 au 1<sup>er</sup> avril 2022 : Iliad, Natixis, Suez.

## 1. Mode de direction

*Quelques évolutions de gouvernance continuent d'être constatées en raison notamment de transitions managériales, de contextes de profondes transformations internes ou de changement de forme juridique de la société. Lorsque les fonctions sont dissociées toutes les sociétés précisent les missions confiées au président du conseil.*

### 1.1. Mode de direction adopté

*Pour les sociétés anonymes à conseil d'administration, la dissociation des fonctions (directeur général et président du conseil d'administration) est un mode de direction de plus en plus 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 des actionnaires. Pour les sociétés ayant adopté cette dernière forme, le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction (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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Société anonyme à conseil d'administration	85,4 %	86,41 %	86,1 %	85,71 %
- avec unicité des fonctions	40,8 %	35,92 %	47,2 %	37,14 %
- avec dissociation des fonctions	44,6 %	50,49 %	38,9 %	48,57 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	10,7 %	9,71 %	8,3 %	8,57 %
Société en commandite par actions	3,9 %	3,88 %	5,6 %	5,71 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Comme lors de l'exercice précédent, quelques variations s'expliquent par la modification de l'échantillon et le changement de forme de sociétés. Par ailleurs, 13 changements de mode de direction ont eu lieu au sein du SBF 120, dont 5 au sein du CAC 40. Ces évolutions accompagnent fréquemment des transitions dans le cadre de successions.

Le nombre de sociétés à conseil d'administration ayant opté pour l'unicité des fonctions a diminué entre l'exercice 2020 et l'exercice 2021. Au sein du SBF 120, on compte désormais 37 sociétés anonymes ayant fait le choix de l'unicité des fonctions contre 42 en 2020 (13 pour le CAC 40 en 2021 contre 17 en 2020). La tendance est à l'évolution vers la dissociation des fonctions.

### Changement du mode de direction

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Changement du mode de direction intervenu en cours d'année	6,8 %	12,62 %	5,6 %	14,29 %

### Explication du choix de mode de gouvernance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés expliquant le choix de mode de gouvernance	98,1 %	91,26 %	100 %	97,14 %

De nombreuses sociétés ont explicité leurs choix liés au mode de gouvernance comme le prévoit le Code. Le Haut Comité rappelle que les sociétés doivent veiller à mentionner de manière systématique les motivations de leur choix de gouvernance.

#### **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 52 sociétés du SBF 120 (dont 17 au sein du CAC 40).

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

*Pour les sociétés ayant opté pour l'unicité des fonctions, la mise en place d'un administrateur référent est en constante progression. Toutes les sociétés ayant fait le choix de se doter d'un administrateur référent ont confié cette mission à un administrateur indépendant et toutes les sociétés, sauf une, indiquent les missions et prérogatives qui lui sont confiées.*

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).

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 ou assimilé au sein de leur conseil**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés ayant choisi l'unicité des fonctions et ayant mis en place un administrateur référent ou un vice-président <sup>6</sup>	71,43 %	72,98 %	88,23 %	92,31 %
- ayant mis en place un administrateur référent	66,67 %	67,57 %	82,35 %	92,31 %
- ayant mis en place un vice-président	4,76 %	5,41 %	5,88 %	0,00 %
- ayant indiqué les missions et prérogatives qui leurs sont confiées	100 %	96,30 %	100 %	100 %

Quel que soit le mode de gouvernance, au cours de l'exercice 2021, 42 sociétés du SBF 120 (comme en 2020), dont 22 sociétés du CAC 40 (contre 21 en 2020), 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 37 sociétés du SBF 120 ayant opté pour l'unicité des fonctions, 25 ont nommé un administrateur référent. S'agissant du CAC 40, sur les 13 sociétés ayant fait le choix de l'unicité des fonctions, 12 ont désigné un administrateur référent. Seule 1 société ayant opté pour l'unicité des fonctions n'a pas désigné d'administrateur référent.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que certaines sociétés (17 sociétés) ayant une gouvernance dissociée ou duale (présidence de conseil d'administration dissociée, conseil de surveillance) ont néanmoins désigné un administrateur (ou un membre du conseil de surveillance) référent.

Enfin, toutes les sociétés sauf 1 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés ayant mis en place un administrateur référent indépendant	100 %	100 %	100 %	100 %

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

<sup>6</sup> Lorsque la notion de vice-président est assimilable à celle d'administrateur référent.

### 3. Conseil d'administration ou de surveillance

*S'agissant de la composition, on note que les conseils continuent d'accueillir des administrateurs représentant les salariés, les chiffres étant stables entre les assemblées générales 2021 et 2022.*

*L'évaluation du conseil est un point de vigilance pour le Haut Comité qui encourage les sociétés à mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, et notamment en ce qui concerne la présence et la participation effective des administrateurs aux travaux du conseil.*

#### 3.1. Nombre d'administrateurs<sup>7</sup>

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Nombre moyen d'administrateurs	13,1	12,97	14,5	14,54
Nombre moyen d'administrateurs hors administrateurs salariés ou représentant des salariés actionnaires	11	10,78	11,9	11,97

Les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés du SBF 120 comptent entre 6 et 21<sup>8</sup> membres. Après une augmentation du nombre moyen d'administrateurs au sein du SBF 120 et du CAC 40 ces dernières années, on constate une stabilité des chiffres en 2021.

#### 3.2. Indépendance des administrateurs

Pour l'exercice 2021, comme pour les années précédentes, toutes les sociétés étudiées publient la liste nominative de leurs administrateurs avec leur qualification au regard des huit critères d'indépendance.

##### Les critères d'indépendance

*Les critères d'indépendance n°1 (salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes), n°6 (durée maximale du mandat d'administrateur ne devant pas excéder 12 années) et n°7 (statut du dirigeant social non-exécutif) sont les critères les plus écartés par les sociétés.*

<sup>7</sup> Sont désignés ici par « administrateurs » aussi bien les membres des conseils d'administration que ceux des conseils de surveillance.

<sup>8</sup> Trois sociétés dérogent aux dispositions de l'article L. 225-17 du code de commerce et comptent plus de 18 administrateurs au sein de leur conseil d'administration. Parmi elles, 2 sociétés de l'échantillon (dont une société du CAC 40) font état de 19 membres et 1 société affiche un conseil d'administration composé de 21 membres.

## Nombre et proportion des sociétés ayant écarté des critères d'indépendance en 2021

	SBF 120		CAC 40	
	Nombre	En %	Nombre	En %
Critère 1 : salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	4	3,88 %	1	2,85 %
Critère 2 : mandats croisés	2	1,94 %	1	2,85 %
Critère 3 : relations d'affaires significatives	0	0,00 %	0	0,00 %
Critère 4 : lien familial	0	0,00 %	0	0,00 %
Critère 5 : commissaire aux comptes	0	0,00 %	0	0,00 %
Critère 6 : durée de mandat supérieure à 12 ans	7	6,79 %	2	5,71 %
Critère 7 : statut du dirigeant social non-exécutif	4	3,88 %	0	0,00 %
Critère 8 : statut de l'actionnaire important	3	2,91 %	0	0,00 %

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 » (§ 9.4). 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 prévue par le Code, certaines ont fait le choix d'écartier un ou plusieurs des huit critères. Le Haut Comité rappelle que le Code prévoit qu'un conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères énoncés au § 9.5 est cependant indépendant. L'explication de cette position doit alors être pertinente et circonscrite au vu de la situation particulière de la société et de l'administrateur concerné et doit être portée à la connaissance des actionnaires.

S'agissant du critère du salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes (critère 1), comme pour les deux dernières années, le Haut Comité considère que l'exclusion de ce critère est difficile à justifier, en raison d'un risque « structurel » de conflits d'intérêts entre sociétés au sein d'un même groupe.

Certaines sociétés ont proposé d'autres critères d'indépendance ou renforcé les critères existants :

- une société (**SAFRAN**) choisit de renforcer les critères du code Afep-Medef en estimant que « s'agissant des administrateurs exerçant des fonctions dans une ou plusieurs banques, ne pas avoir participé (i) à la préparation ou à la sollicitation d'offres de services d'une de ces banques auprès de Safran ou d'une société du Groupe, (ii) aux travaux d'une de ces banques en cas d'exécution d'un mandat confié à cette banque par Safran ou une société du Groupe ou (iii) au vote de toute résolution concernant un projet dans lequel la banque concernée serait ou pourrait être intéressée en tant que conseil » ;

- une société (**IPSEN**) choisit de renforcer les critères du code Afep-Medef en estimant que « *au-delà du seuil de 5 % du capital ou des droits de vote, ces administrateurs sont présumés non-indépendants sauf appréciation contraire du conseil d'administration sur recommandation du Comité d'Éthique et de la Gouvernance. En deçà de ce seuil (et hors obligation de détention imposée aux administrateurs par le Règlement Intérieur), le Conseil, sur rapport du Comité d'Éthique et de la Gouvernance, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel* » ;
- une société (**SCOR SE**) choisit de renforcer les critères du code Afep-Medef en estimant qu'un administrateur « *ne [doit] pas avoir perçu de SCOR, sous quelque forme que ce soit, à l'exception de la rémunération perçue en tant qu'administrateur, une rémunération d'un montant supérieur à 100 000 euros au cours des cinq dernières années* » ;
- une société (**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]* ».

#### Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

*La très grande majorité des sociétés respecte la recommandation relative à la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil.*

Le code Afep-Medef souligne que « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées<sup>9</sup>, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » (§ 9.3).

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

SBF 120	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	37	35,9 %	34	33,01 %
Sociétés non contrôlées	66	64,1 %	69	66,99 %

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

CAC 40	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	7	19,4 %	7	20,00 %
Sociétés non contrôlées	29	80,6 %	28	80,00 %

<sup>9</sup> Au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
89,2 %	94,12 %	85,7 %	85,71 %

Comme l'année précédente, 1 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 » (§ 9.3). Quant au SBF 120, 32 sociétés parmi les sociétés contrôlées appliquent cette recommandation.

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
95,5 %	95,65 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2021, 66 sociétés du SBF 120 sur les 69 concernées (contre 63 sociétés sur 66 en 2020) 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 » (§ 9.3).

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

### **3.3. Liens d'affaires significatifs**

***Le nombre de sociétés mentionnant les liens d'affaires régresse par rapport à l'exercice précédent. Parmi les sociétés mentionnant les liens d'affaires, celles qui indiquent le critère de significativité diminuent également par rapport à l'exercice 2020.***

Le code Afep-Medef présente les critères à examiner pour apprécier l'indépendance d'un administrateur au regard des liens d'affaires (§ 9.5). Ainsi, pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas « être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil<sup>10</sup> significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ». De plus, le code Afep-Medef 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Mention des liens d'affaires	100 %	87,38 %	100 %	97,14 %

<sup>10</sup>Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

Le Haut Comité rappelle que les sociétés doivent faire état, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, de la revue par le conseil des liens d'affaires éventuels entretenus par ses membres avec la société ou de l'absence de liens.

### Mention des critères de significativité des liens d'affaires

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation de liens d'affaires significatifs ou non	87,8 %	84,44 %	93,9 %	85,29 %

Parmi celles faisant mention de liens d'affaires, 76 sociétés du SBF 120 dont 29 sociétés du CAC 40, précisent les critères ayant conduit à l'appréciation de la significativité ou non de ces liens (contre respectivement 72 et 31 en 2020).

Dans la continuité de ses rapports d'activité 2020 (v. § 2.3) et 2021 (v. § 3.3), le Haut Comité a renouvelé son souhait 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 société ».

Le Haut Comité souligne à nouveau l'importance de ce sujet.

#### Extraits issus des rapports sur le gouvernement d'entreprise de sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation des liens d'affaires significatifs.

##### COVIVIO

Dans un second temps, et conformément à l'article 9.4 du Code Afep-Medef, au-delà de la simple constatation de la conformité ou non à ces critères, le Conseil cherche en particulier à établir si un Administrateur, qui pourrait être présumé indépendant au regard du Code Afep-Medef, n'entretient pas d'autres liens (relations professionnelles ou personnelles significatives en termes de montant par rapport aux coûts de fonctionnement de Covivio, ou fréquentes) susceptibles d'entraver sa liberté d'analyse et de décision. À l'inverse, le Conseil cherche aussi à établir si un Administrateur, bien que pouvant être présumé non indépendant

au regard d'un des critères établis par le Code, n'est pas pour autant libre de contraintes, le critère en question ne générant en l'espèce aucune perte d'indépendance au regard de la situation particulière de la société.

Prenant en compte les préconisations de l'AMF et du HCGE, le Conseil apprécie également, le cas échéant, le caractère significatif ou non des relations d'affaires entre les Administrateurs et la société ou son groupe, au regard notamment de la nature et des montants engagés dans le cadre de ces relations.

Le Conseil a ainsi adopté une approche multicritère du caractère significatif d'une relation d'affaires, en privilégiant une analyse qualitative. À cet effet, il a pris en compte l'ensemble des critères suivants :

- |                     |   |
|---------------------|---|
| Critère qualitatif  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Importance de la relation d'affaires pour l'Administrateur et la société (éventuelle dépendance économique, exclusivité ou prépondérance dans le secteur objet de la relation d'affaires, etc.).</li> <li>● Organisation de la relation, et notamment position de l'Administrateur concerné dans la société contractante (ancienneté du mandat, existence d'une fonction opérationnelle dans l'entité concernée, pouvoir décisionnel direct sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires, intérêt direct de l'Administrateur ou perception par l'Administrateur d'une rémunération liée aux contrats, etc.).</li> <li>● Durée et continuité de la relation d'affaires.</li> </ul> |
| Critère quantitatif | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Part du chiffre d'affaires réalisé, dans le cadre de la relation d'affaires, par la société auprès des entités auxquelles l'Administrateur est lié.</li> </ul>   |

## SOPRA STERIA

### Au titre du critère 3

Des membres du Conseil d'administration peuvent exercer une fonction ou avoir un intérêt, dans une société potentiellement cliente, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil de Sopra Steria Group ou de son actionnaire de référence.

Le Conseil d'administration détermine alors, en s'appuyant notamment sur les travaux préalables du Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise si la nature, l'objet ou l'importance de cette relation d'affaires sont susceptibles d'affecter sa qualification d'administrateur indépendant.

En cas de relation d'affaires, son caractère significatif est déduit de la vérification de différents critères, notamment :

- nature stratégique de la prestation ;
- dépendance réciproque ;
- volume d'affaires (en particulier lorsqu'il est supérieur à 1 % du chiffre d'affaires annuel) ;
- mode de sélection et fréquence de la remise en concurrence ;
- participation de l'administrateur à la relation d'affaires.

Les relations d'affaires identifiées entre PwC, employeur de Monsieur Jean-Luc Placet, et Sopra Steria Group ont été jugées non significatives par le Conseil d'administration après examen de la situation par le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Sopra Steria Group achète des prestations de conseil à PwC. Le rôle de Monsieur Jean-Luc Placet au sein de la société PwC est sans lien opérationnel avec les activités concernées. Ces prestations n'ont, pour Sopra Steria Group comme pour PwC, aucun caractère significatif, tant du point de vue de leur objet que du chiffre d'affaires concerné (moins de 1 % des achats du Groupe). Elles ne créent aucune dépendance réciproque. Ainsi, le Comité des nominations, de gouvernance, d'éthique et de responsabilité d'entreprise a estimé que ces prestations ne sont pas constitutives d'une relation d'affaires significative susceptible de remettre en cause la qualification d'administrateur indépendant de Monsieur Jean-Luc Placet. Le Conseil d'administration a approuvé cette position.

Une société civile immobilière détenue par Monsieur André Einaudi est propriétaire de locaux occupés par la Société depuis plusieurs années sur son site d'Aix-en-Provence. Le Conseil d'administration a estimé que cette situation n'est pas constitutive d'une relation d'affaires significative. Dans son évaluation, le Conseil d'administration a tenu compte de l'ancienneté, de la durée et du montant du bail signé antérieurement à la nomination de Monsieur André Einaudi en tant qu'administrateur. Il a noté le caractère habituel pour le Groupe de la location de ses bâtiments. En effet, sauf exception, le Groupe n'en est pas propriétaire. Il a enfin vérifié l'absence de dépendance du bailleur vis-à-vis de ce contrat.

La Société n'a identifié aucune autre relation d'affaires avec les administrateurs indépendants.

### 3.4. Informations sur les administrateurs

*Les informations relatives aux mandats et biographies des administrateurs sont publiées dans la totalité des cas. Toutefois, les raisons tenant à la nomination ou au renouvellement d'un administrateur font défaut pour certaines sociétés.*

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 Afep-Medef 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. Outre la notice biographique, le code Afep-Medef recommande que « les raisons pour lesquelles [la] candidature est proposée à l'assemblée générale » (§ 14.4) soient renseignées.

Parmi les 100 sociétés du SBF 120 qui ont renouvelé ou désigné un ou plusieurs administrateurs, 92 sociétés (soit 92 % contre 94.9 % en 2020) ont appliqué cette recommandation. S'agissant du CAC 40, parmi les 34 sociétés concernées, 1 société n'a pas appliqué cette recommandation (la totalité des sociétés avait appliqué cette recommandation en 2020).

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

*La proportion de représentants des salariés dans les conseils est stable par rapport à l'exercice précédent.*

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

- les administrateurs représentant les salariés actionnaires ;
- 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 2021	Assemblée 2022	Assemblée 2021	Assemblée 2022
- uniquement des administrateurs représentant les salariés	53 (51,5 %)	55 (53,40 %)	18 (50 %)	17 (48,57 %)
- uniquement des administrateurs représentant des salariés actionnaires	1 (1 %)	0 (0,00 %)	0 (0,00 %)	0 (0,00 %)
- à la fois des administrateurs représentant les salariés actionnaires et des administrateurs représentant les salariés	30 (29,1 %)	30 (29,13 %)	17 (47,2 %)	17 (48,57 %)
<b>TOTAL</b>	<b>85 (82,5 %)</b>	<b>85 (82,52 %)</b>	<b>35 (97,2 %)</b>	<b>34 (97,14 %)</b>



Le nombre de sociétés accueillant des administrateurs représentant des salariés et des salariés actionnaires est stable. À l'issue des assemblées 2021, le SBF 120 comptait 203 représentants des salariés et des salariés actionnaires contre 206 en 2022. Pour le CAC 40, le nombre est passé de 91 représentants en 2021 à 90 en 2022.

Au sein des sociétés accueillant des administrateurs représentant les salariés ou des salariés actionnaires, ces derniers sont en moyenne au nombre de :

- 2,42 administrateurs pour les sociétés du SBF 120 (contre 2,4 en 2021), et
- 2,65 administrateurs pour les sociétés du CAC 40 (contre 2,6 en 2021).

Rapportées à l'ensemble des sociétés, et donc y compris à celles qui n'accueillent aucun représentant des salariés ou des salariés actionnaires au sein de leur conseil, ces moyennes s'élèvent à 2 administrateurs pour les sociétés du SBF 120 (comme en 2021), et à 2,57 administrateurs pour les sociétés du CAC 40 (contre 2,5 en 2021).

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

*Les rémunérations des membres du conseil sont décrites dans la totalité des cas. Les sociétés font systématiquement état du montant global et des montants individuels de chacun des administrateurs.*

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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
- 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 2021.

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**

*L'indication tenant à l'existence d'une part variable prépondérante dans la rémunération des administrateurs est en léger recul par rapport à l'exercice précédent.*

Sociétés ayant :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
- présenté les règles de répartition des rémunérations	98,1 %	97,09 %	100 %	100 %
- mis en place une part variable prépondérante	92,2 %	88,35 %	97,2 %	94,29 %

Pour l'exercice 2021, 3 sociétés n'ont pas précisé les règles de répartition des rémunérations des administrateurs (contre 2 en 2020).

Quant à la mise en place d'une part variable prépondérante, on note une diminution de la proportion de sociétés ayant appliqué cette recommandation. Ainsi, on constate que 91 sociétés du SBF 120 (contre 95 en 2020) l'appliquent. Quant au CAC 40, 2 sociétés ne respectent pas cette recommandation en accordant autant d'importance à la part fixe qu'à la part variable (contre 1 société au cours de l'exercice 2020).

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

***La durée moyenne des mandats des administrateurs est stable par rapport à l'exercice précédent. Le nombre de sociétés ayant mis en place un échelonnement des mandats des administrateurs est en baisse.***

Le code Afep-Medef précise que « la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts<sup>11</sup>, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat » (§ 14.1). Par ailleurs, « l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs » (§ 14.2).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Durée moyenne du mandat	3,7	3,72	3,6	3,63
Sociétés dont la durée du mandat est inférieure ou égale à 4 ans	99 %	98,06 %	100 %	100 %
Sociétés ayant mis en place un processus d'échelonnement	94,2 %	75,73 %	97,3 %	80 %

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

Le code Afep-Medef recommande que la durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder 4 ans (§ 14.1). Comme pour l'exercice 2020, la totalité des sociétés du CAC 40 suit cette recommandation. 3 sociétés du SBF 120 ont choisi néanmoins d'écarter ce principe (contre 1 au cours de l'exercice 2020). Pour l'une d'entre elles, la déviation ne concerne qu'un seul membre du conseil et a fait l'objet d'une explication dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société.

S'agissant de l'échelonnement des mandats, on constate que pour 25 sociétés du SBF 120 dont 7 du CAC 40 (contre respectivement 19 et 5 en 2020), plus de la majorité des mandats des membres du conseil arrive à échéance en même temps. Si l'obligation d'un échelonnement est bien mentionnée par toutes les sociétés, dans les faits, l'échelonnement effectif n'est pas respecté par certaines sociétés. Ainsi, 78 sociétés (soit 75,73 %) du SBF 120 mettent en place un échelonnement des mandats de leurs administrateurs dont 28 sociétés (soit 80 %) du CAC 40. Le Haut Comité suivra la mise en œuvre de cette recommandation en 2023.

<sup>11</sup> En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.

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

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	32	69	1	1
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	31,07 %	66,99 %	0,97 %	0,97 %

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

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	13	22	0	0
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	37,14 %	62,86 %	0 %	0 %

### **3.8. Informations sur les séances du conseil**

*La recommandation visant à publier le nombre de séances du conseil et les informations sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances est appliquée par toutes les sociétés.*

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

**Informations sur les séances du conseil**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés indiquant le nombre de séances du conseil dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	99 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances lors de l'exercice	10,8	9,6	11,8	9,3
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux moyen de participation au cours de l'exercice	96,3 %	96,51 %	97 %	97,16 %
Mention du taux de participation individuelle	99 %	100 %	100 %	100 %

En 2021, on constate une diminution du nombre moyen de séances par rapport à l'exercice 2020, ce qui coïncide avec la baisse des effets liés à la crise sanitaire sur l'activité des sociétés. Ainsi, les conseils des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 4 et 24 fois.

Par ailleurs et contrairement au nombre moyen de séances, on note une légère augmentation du taux moyen de participation par rapport à l'exercice 2020, qui peut s'expliquer en partie par la possibilité laissée aux conseils de se réunir plus facilement à distance.

### 3.9. Évaluation du conseil

**Toutes les sociétés ont mis en place une 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 de 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 fonctionnement du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés ayant procédé à une évaluation du conseil :	99 %	100 %	100 %	100 %
- dont sous forme de point annuel à l'ordre du jour	-	54,37 %	-	31,43 %
- dont sous forme d'évaluation formalisée	-	82,52 %	-	88,57 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont mis en place cette évaluation.

On constate que 56 sociétés du SFB 120 dont 11 du CAC 40 ont procédé à une évaluation du conseil sous forme de point annuel à l'ordre du jour et 85 sociétés du SBF 120 dont 31 du CAC 40 ont mis en place une évaluation formalisée lors des 3 dernières années.

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
92,2 %	94,17 %	97,2 %	97,14 %

Pour l'ensemble du SBF 120, la proportion de sociétés ayant publié les conclusions de ces évaluations ainsi que les suites données dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise est en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent. Pour le CAC 40, 34 sociétés ont publié ces informations (contre 35 en 2020). S'agissant du SBF 120, on constate que 97 sociétés du SBF 120 (contre 96 en 2020) ont publié ces informations.

### Évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs aux travaux du conseil et réalisation d'entretiens individuels pour 2021

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
Sociétés ayant mis en place des entretiens individuels <b>ou</b> une évaluation de la contribution individuelle effective	<b>60,19 %</b>	<b>54,29 %</b>
- uniquement une évaluation de la contribution individuelle effective	35,92 %	20 %
- uniquement des entretiens individuels	24,27 %	34,29 %
Sociétés ayant mis en œuvre des entretiens <b>et</b> mesuré la contribution effective de chaque administrateur	21,36 %	22,86 %

On constate que 62 sociétés du SBF 120 dont 19 du CAC 40 ont mis en place un processus d'entretiens individuels ou une évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs.

L'évaluation du conseil est un point de vigilance pour le Haut Comité qui encourage les sociétés à mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, et notamment en ce qui concerne la présence et la participation effective des administrateurs aux travaux du conseil.

Le Haut Comité recommande la tenue d'entretiens individuels et entend promouvoir cette pratique en 2023.

Les extraits ci-dessous donnent un aperçu de rapports 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.

## SAFRAN

### 6.3.7 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Comme recommandé dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF auquel Safran se réfère, une évaluation formalisée du Conseil d'administration doit être réalisée tous les trois ans au moins, avec pour objectifs de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité des nominations et des rémunérations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur.

Le Conseil d'administration a décidé pour 2021 de recourir à l'aide d'un consultant extérieur pour l'assister dans cet exercice d'évaluation et avoir ainsi un éclairage extérieur sur les pratiques et le fonctionnement d'autres conseils.

Un cabinet spécialisé a été retenu pour cette mission, essentiellement sur les critères suivants :

- solidité de la méthode, apportant notamment la garantie d'une totale liberté d'expression ;
- pratique de l'exercice d'évaluation par leurs pairs de la contribution individuelle de chaque administrateur ;
- dimension et réputation internationale ;
- références pour de telles missions réalisées dans d'autres sociétés ;
- connaissance des résultats de l'évaluation formalisée préalablement réalisée il y a trois ans (fin 2018) ;

Cette évaluation a été lancée et effectuée au cours du quatrième trimestre 2021.

#### Vision des actionnaires institutionnels

Certains des actionnaires institutionnels significatifs de la Société ont été contactés pour recueillir et analyser leur vision de la gouvernance de Safran.

Il en ressort une vision positive de Safran et de sa gouvernance :

- le Président donne une bonne vision de la gouvernance. Il représente la continuité. Les investisseurs sont satisfaits par ailleurs de commencer à mieux connaître le nouveau Directeur Général. Ils considèrent que la Société est bien dirigée et gère bien ses risques, avec une bonne réponse à la crise Covid ;
- certains expriment que Safran est un leader sur les sujets RSE-Climat, tant dans sa façon de prendre en compte cet enjeu que de les traiter, notamment avec la mise en place d'un « administrateur en charge du suivi des questions climatiques » qu'ils apprécient. L'enjeu Climat est bien pris en compte ;
- le Conseil est bien composé.

Leurs pistes d'amélioration suggérées sont notamment les suivantes :

- ils expriment le souhait de contacts avec l'administrateur référent indépendant ; ceci pouvant être mis en œuvre par sa participation aux « Road Show gouvernance » ;
- même si le niveau d'indépendance est bien compris au regard des contraintes réglementaires, viser une augmentation du pourcentage d'indépendants reste une piste d'amélioration.

#### Principaux constats et pistes d'amélioration résultant de l'évaluation du fonctionnement du Conseil par les administrateurs

Au cours de cette évaluation, chacun des administrateurs a eu un entretien avec un consultant, précédé de l'envoi d'un

questionnaire préparatoire, adapté aux spécificités de Safran et tenant compte des évaluations passées. La restitution sur l'évaluation globale du fonctionnement a été faite au comité des nominations et des rémunérations et au Conseil d'administration.

Les principaux constats remontés des questionnaires et entretiens avec les administrateurs autour de différentes thématiques sont les suivants :

#### ■ sur la thématique « Raison d'être, stratégie et gestion du risque » :

- bon et positif alignement sur la stratégie,
- le Conseil doit continuer d'approfondir et être vigilant sur les sujets RSE, sans nécessité d'instituer d'un comité spécifique supplémentaire ;

#### ■ sur la thématique « Administrateurs et composition » :

- bonne représentation et répartition des compétences et expertises (financières, industrielles, RH, investissement/marché/création de valeur, souveraineté, technologie, digital) avec l'identification par certains d'évolutions possibles dans la composition ;

#### ■ sur la thématique « Direction du Conseil » :

- appréciation positive sur le rôle et la personnalité du Président, du Directeur Général, et sur la fluidité de leur relation,
- les travaux de préparation menés par le Président avec les administrateurs sur les décisions et sujets significatifs, en amont des réunions du Conseil, sont une bonne pratique à maintenir et indispensable, permettant d'assurer l'efficacité des réunions et d'enrichir la qualité des débats ;

#### ■ sur la thématique « Structure et processus » :

- grande satisfaction sur la qualité des réunions, des documents et de l'organisation. Dans la gestion du temps, il faut continuer à se concentrer sur les sujets clés,
- appréciation également très satisfaisante sur la dissociation des fonctions de Président et Directeur Général, avec par ailleurs un administrateur référent indépendant (étant cependant rappelé que cette fonction n'est pas indispensable avec une dissociation des fonctions),
- la structure des comités est satisfaisante. Il n'est pas nécessaire d'instituer des comités supplémentaires.

De l'ensemble de ces constats et discussions, le rapport dégage certaines recommandations :

- une plus grande attention portée à la gestion des compétences au sein du Conseil : plans de succession, renouvellement ou succession des mandataires sociaux (administrateurs, Président, Directeur Général), taille du Conseil d'administration, pourcentage d'indépendants ;
- maintenir un suivi vigilant de certains axes stratégiques spécifiques : RSE, transformation digitale, dispositifs RH.

#### Évaluation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil

Au-delà de l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités, l'exercice a également intégré une évaluation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil menée par le cabinet spécialisé. La restitution individuelle à chacun des administrateurs en a été faite par le Président du Conseil ou l'administrateur référent sur une base anonymisée.

### **3.10. Réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs**

*Le nombre de sociétés mentionnant la tenue d'au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est en nette augmentation par rapport à l'exercice précédent. Le Haut Comité rappelle que ces réunions participent à l'amélioration de la gouvernance des sociétés.*

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 hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés mentionnant la tenue d'au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	76 %	87,38 %	86,1 %	94,29 %

La part de sociétés indiquant avoir tenu une réunion hors la présence des dirigeants exécutifs est en augmentation. S'agissant du SBF 120, 90 sociétés (contre 79 sociétés en 2020) ont indiqué avoir tenu au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dont 33 sociétés du CAC 40 (contre 31 en 2020).

La possibilité de tenir cette réunion est dans la plupart des cas prévue dans le règlement intérieur, mais les sociétés ne font pas toujours état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise de la tenue effective de ce type de réunion.

### **3.11. Règlement intérieur**

*Toutes les sociétés ont doté leur conseil d'un règlement intérieur. La quasi-totalité des sociétés y mentionnent les cas d'approbation préalable par le conseil.*

Le conseil doit se doter d'un règlement intérieur (§ 1.9), 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
100 %	100 %	100 %	100 %

#### **Mode de publication du règlement intérieur du conseil dans les rapports sur le gouvernement d'entreprise**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Intégralement	92,2 %	90,29 %	91,7 %	85,71 %
Synthèse	7,8 %	9,71 %	8,3 %	14,29 %

Le code Afep-Medef donne la possibilité de publier le règlement intérieur « *en tout ou en partie* » (§ 2.2), ce qui est le cas de l'ensemble des sociétés étudiées. Parmi elles, 93 sociétés du SBF 120 ont choisi de publier leur règlement intérieur en intégralité, soit 2 de moins que l'année précédente (95 en 2020). S'agissant du CAC 40, 30 des 35 sociétés ont suivi cette recommandation (contre 33 sur 36 en 2020).

### 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	98,1 %	99,03 %	100 %	97,14 %

Le nombre de sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil reste stable pour le SBF 120. Toutes les sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation, à l'exception d'une société qui justifie cette absence par des raisons tenant aux spécificités de la forme sociale choisie.

## 4. Comités du conseil

*L'application des recommandations concernant les comités du conseil reste stable en 2021.*

*Comme pour les conseils, on constate une baisse du nombre des réunions. Le taux de participation des administrateurs reste stable par rapport à l'exercice 2020.*

*Quant à la composition des comités, le nombre d'administrateurs indépendants est en hausse dans les comités d'audit et stable dans les comités des rémunérations et dans les comités des nominations distincts. Par ailleurs, la proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au comité des rémunérations continue de progresser.*

### 4.1. Comité d'audit

*Toutes les sociétés ont mis en place un comité d'audit. La proportion de sociétés ayant au moins 2/3 d'administrateurs indépendants au sein de ce comité est en augmentation par rapport à l'exercice précédent.*

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).

#### Composition du comité

En 2021, les comités d'audit étaient composés en moyenne de 4,2 membres dans les sociétés du SBF 120, contre 4,4 pour celles du CAC 40. Ces moyennes étaient respectivement de 4,2 et de 4,6 membres en 2020. Plus précisément, le nombre de membres au sein des comités d'audit varie de 2 à 8 individus. Ces chiffres restent stables par rapport à l'exercice précédent.



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 exécutif* » (§ 16.1). Au cours de l'exercice 2021, 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* » (§ 16.1).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés ayant au moins 2/3 d'administrateurs indépendants dans leur comité d'audit	89,3 %	91,43 %	86,1 %	91,26 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit	77,5 %	77,60 %	82,1 %	81,24 %

Le pourcentage de sociétés comptant au moins 2/3 d'administrateurs indépendants au sein de leur comité d'audit est en constante progression. En 2021, 94 sociétés du SBF 120 satisfont à cette recommandation (dont 32 sociétés du CAC 40) contre respectivement 92 et 31 en 2020.

En 2021, 9 sociétés du SBF 120 n'appliquent pas cette recommandation, contre 11 en 2020. Quant aux sociétés du CAC 40, 3 sociétés ne suivent pas la recommandation, contre 5 lors de l'exercice précédent. Plus de 88,89 % des sociétés concernées par cette déviation apportent une explication en 2021 contre 80 % en 2020.

Le Haut Comité suivra la mise en œuvre de cette recommandation en 2023.

Le taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit est quant à lui resté stable entre les deux exercices.

### 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,85	5,62	6,30	5,60
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	97 %	97,30 %	98 %	97,17 %
Mention du taux de participation individuel	98,50 %	99,03 %	97,20 %	97,14 %

Comme pour l'exercice 2020, toutes les sociétés ont précisé le nombre de séances de leur comité d'audit au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. Les comités d'audit des sociétés de l'échantillon se sont réunis entre 2 et 13 fois. Comme pour les réunions du conseil, le nombre des réunions du comité d'audit a légèrement baissé d'une année sur l'autre, passant en moyenne de 5,85 réunions à 5,62 réunions pour les sociétés du SBF 120 (et de 6,3 à 5,6 pour les sociétés du CAC 40).

Le taux moyen de participation individuelle des membres aux séances du comité d'audit est resté stable. Parmi les sociétés de l'échantillon, 1 seule société ne fait pas état du taux de participation individuelle des membres du comité d'audit.

### Compétence des membres

*La quasi-totalité des sociétés respecte la recommandation relative à la mention de la compétence financière ou comptable de leurs membres. Pour certaines sociétés, celle-ci manque toutefois de précision.*

Le code Afep-Medef précise que « les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable » (§ 16.1). 95,15 % des sociétés du SBF 120 (dont la totalité des sociétés du CAC 40) respectent cette recommandation et mentionnent la compétence financière ou comptable des membres du comité d'audit dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. En 2021, 5 sociétés du SBF 120 ne respectent pas cette recommandation et n'ont pas indiqué cette compétence. Pour certaines de ces sociétés, l'indication présente dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise manque de précision.

### Modalités de fonctionnement

*Le nombre de sociétés indiquant l'existence d'une présentation par la direction des engagements hors-bilan et de l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale est inférieur à l'exercice précédent.*

Le code Afep-Medef souligne que « dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures

relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, le comité<sup>12</sup> entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques » (§ 16.2).

Il est également précisé que « le comité entend les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux [...]. Il entend également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne » (§ 16.3).

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

#### Informations sur les auditions réalisées par le comité d'audit

Sociétés faisant état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
- d'une audition des commissaires aux comptes	99 %	97,09 %	100 %	100 %
- d'une audition de la direction financière, comptable et de la trésorerie	99 %	92,23 %	100 %	100 %
- d'une audition du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques	99 %	92,23 %	100 %	100 %
- de la possibilité de recourir aux services de conseils externes	99 %	95,15 %	100 %	97,14 %

Le nombre de sociétés faisant état dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du respect de l'ensemble des recommandations liées aux auditions réalisées par le comité d'audit est en léger recul au sein du SBF 120. Il se maintient s'agissant des sociétés du CAC 40, hormis sur la possibilité de solliciter les services de conseils externes, laquelle est prévue par 34 sociétés en 2021 (contre l'ensemble du CAC 40 en 2020).

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, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors-bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues » (§ 16.2).

<sup>12</sup> Un autre comité spécialisé du conseil d'administration peut réaliser cette mission.

### Information sur la présentation par la direction des engagements hors-bilan

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation par la direction des engagements hors-bilan	99 %	89,32 %	100 %	88,57 %

Cette recommandation est moins appliquée à l'année précédente. 11 sociétés de l'échantillon ne font pas mention de l'existence d'une présentation de la direction des engagements hors-bilan (contre 1 seule en 2020) dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, dont 4 sociétés du CAC 40 (aucune en 2020).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale	95,1 %	67,96 %	100 %	74,29 %

On constate une régression notable de l'application de cette recommandation par les sociétés. Pour l'exercice 2021, seules 70 sociétés du SBF 120 appliquent cette recommandation (contre 98 en 2020), dont 26 sociétés du CAC 40 (contre toutes les sociétés du CAC 40 en 2020).

L'application de cette recommandation a fait l'objet d'une attention particulière du Haut Comité en 2022 (voir 1<sup>ère</sup> partie §3.1).

## 4.2. Comité des rémunérations

*Toutes les sociétés ont mis en place un 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
100 %	100 %	100 %	100 %

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Nombre moyen de membres	4,30	4,30	4,50	4,29

Le nombre de membres au sein du comité des rémunérations est resté stable, variant de 2 à 8 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

*La proportion de sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité des rémunérations est en nette augmentation par rapport à l'exercice précédent.*

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés ayant un administrateur salarié au sein du comité en charge des rémunérations	63,8 %	75,29 %	67,6 %	70,59 %

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 2021, 64 sociétés du SBF 120 (contre 53 en 2020) et 24 sociétés du CAC 40 (contre 23 en 2020), respectent cette recommandation.

Le Haut Comité rappelle l'importance de cette recommandation (voir 1ère partie, §3.1.).

### Proportion d'administrateurs indépendants

*La proportion de sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leurs comités des rémunérations est restée stable par rapport l'exercice précédent. La quasi-totalité des comités des rémunérations est présidée par un administrateur indépendant.*

Selon le code Afep-Medef, le comité des rémunérations doit « *être composé majoritairement d'administrateurs indépendants* » et « *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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	86,40 %	87,38 %	94,40 %	94,29 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	76,30 %	77,04 %	81,20 %	80,70 %
Sociétés dont le comité des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant	95,10 %	98,06 %	97,20 %	100 %

La proportion de sociétés qui respectent la recommandation relative à l'indépendance des membres du comité est restée stable entre 2020 et 2021. On constate que, pour l'exercice 2021, 2 sociétés du CAC 40 ne satisfont pas à la recommandation (comme pour l'exercice 2020). Quant aux sociétés du SBF 120, 13 ne l'appliquent pas (contre 14 en 2020). Néanmoins, on note que sur ces 13 sociétés, 10 (dont 1 société du CAC 40), ont une proportion d'administrateurs indépendants strictement égale à

50 %, très légèrement inférieure à la majorité recommandée par le Code. Par ailleurs, 12 des 13 sociétés ont désigné un administrateur indépendant à la tête de leur comité, dont toutes les sociétés du CAC 40.

Enfin, 2 sociétés du SBF 120 hors CAC 40 (contre 5 en 2020), ne se conforment pas à la recommandation consistant à nommer un président indépendant.

### Activité du comité des rémunérations

*Toutes les sociétés publient des informations sur l'activité de leurs comités des rémunérations. 1 société n'a pas publié le taux de participation individuelle des membres 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	5,50	4,87	5,40	5,20
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	98,50 %	98,24 %	97,60 %	98,10 %
Mention du taux de participation individuelle	98,10 %	99,03 %	97,20 %	97,14 %

La tendance générale constatée pour les réunions du conseil et des autres comités spécialisés, se poursuit avec une diminution du nombre des réunions des comités des rémunérations. Les comités des rémunérations du SBF 120 se sont réunis en moyenne 4,87 fois (contre 5,50 fois en 2020). Dans le même temps, le taux de participation moyen aux séances du comité a légèrement diminué pour les sociétés du SBF 120, mais a augmenté pour les sociétés du CAC 40.

Quant à la mention du taux de participation individuelle, elle est en légère augmentation s'agissant des sociétés du SBF 120. Une société du CAC 40 a toutefois omis de préciser cette information dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise 2021.

### 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 2021, le nombre de sociétés qui indique la possibilité pour leurs comités de solliciter des études techniques externes a diminué : 91 sociétés du SBF 120 (contre 101 en 2020) indiquent cette possibilité, dont 33 sociétés du CAC 40 (contre 36 en 2020).

### 4.3. Comité des nominations

**Le comité des nominations distinct du comité des rémunérations est mis en place par environ 1/3 des sociétés du SBF 120.**

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations	100 %	99,03 %	100 %	100 %
- dont sociétés ayant un comité des nominations distinct du comité des rémunérations	35,9 %	33,01 %	55,6 %	45,71 %

Toutes les sociétés de l'échantillon (dont l'ensemble des sociétés du CAC 40), sauf 1, indiquent l'existence d'un comité des nominations, qu'il soit distinct ou non du comité des rémunérations. La société qui fait exception donne une explication tenant aux spécificités de la forme sociale choisie.

Par ailleurs, pour l'exercice 2021, 34 des 103 sociétés du SBF 120 (contre 37 en 2020) disposent d'un comité des nominations distinct du comité des rémunérations, tout comme 16 des 35 sociétés du CAC 40 (contre 20 en 2020).

#### Composition du comité des nominations distinct

Toutes les sociétés du SBF 120 qui ont un comité des nominations distinct indiquent le nombre et la liste nominative des membres de ce comité dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. En 2021, les comités des nominations se composent en moyenne de 4,32 membres pour les 34 sociétés concernées du SBF 120, et de 4,31 membres pour les 16 sociétés concernées du CAC 40 (contre respectivement 4,19 et 4,15 membres pour l'exercice 2020).

Par ailleurs, le nombre de membres au sein des comités des nominations est resté stable par rapport à l'exercice précédent, variant de 3 à 7 individus pour les sociétés de l'échantillon.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	78,4 %	76,47 %	80 %	75 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	69 %	67 %	71 %	71,77 %

Le code Afep-Medef recommande que le comité des nominations soit composé « *majoritairement d'administrateurs indépendants* » (§ 17.1). En 2021, le nombre de sociétés ne se conformant pas à la recommandation du Code est resté inchangé par rapport à l'exercice précédent. Tout comme en 2020, parmi les sociétés ayant mis en place un comité des nominations distinct, 8 sociétés du SBF 120 (dont 4 sociétés du CAC 40) ne s'y conforment pas.

S'agissant des 8 sociétés concernées, et comme en 2020, 5 ont un taux d'indépendance strictement égal à 50 %.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	5,22	5,09	5	4,38
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	98,6 %	99,84 %	98,6 %	99,81 %
Mention du taux de participation individuelle	97,3 %	100 %	95 %	100 %

Comme en 2020, toutes les sociétés étudiées ont publié un rapport d'activité du comité des nominations et indiqué le taux de participation aux séances du comité. S'agissant du taux de participation moyen aux séances du comité, on observe une légère augmentation par rapport à l'exercice précédent.

Désormais, toutes les sociétés de l'échantillon font mention du taux de participation individuelle des membres aux réunions du comité (contre 97,3 % pour le SBF 120 et 95 % pour le CAC 40 en 2020).

Tout comme les réunions du conseil, le nombre moyen de séances est en légère baisse, passant de 5,22 réunions en 2020 à 5,09 pour le SBF 120 et de 5 à 4,38 pour le CAC 40.

#### Participation du dirigeant mandataire social exécutif

Le code Afep-Medef indique que « *le dirigeant mandataire social exécutif<sup>13</sup> est associé aux travaux du comité des nominations* » (§ 17.3).

76,47 % des sociétés du SBF 120 et 74,29 % 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

<sup>13</sup> Cette recommandation s'applique aux président-directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions.



2021. Ces chiffres ont diminué par rapport à l'exercice précédent, puisque 78 sociétés du SBF 120 (contre 97 en 2020) dont 26 sociétés du CAC 40 (contre 34 en 2020) suivent cette recommandation.

### Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession	94,2 %	96,08 %	97,2 %	94,29 %

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. Le nombre de sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession est en légère augmentation s'agissant des sociétés du SBF 120. En revanche, il est en baisse pour les sociétés du CAC 40.

98 sociétés du SBF 120 (contre 97 en 2020) et 33 sociétés du CAC 40 (contre 35 en 2020) 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. Le Haut Comité rappelle qu'il doit être fait état de la mise en œuvre effective de cette mission dans le rapport d'activité du comité.

### Sélection des futurs administrateurs

***L'organisation d'une procédure destinée à la sélection des futurs administrateurs est mise en place par environ 1/3 des sociétés du SBF 120.***

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).

Depuis mars 2022, le guide d'application donne un éclairage sur l'interprétation de cette recommandation faite par le Haut Comité. Il invite les sociétés à communiquer sur le processus de sélection des futurs administrateurs en le décrivant dans le règlement intérieur et en rendant compte chaque année de son application pratique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Pour la troisième année consécutive, le Haut Comité a souhaité évaluer l'application de cette recommandation. 89 sociétés du SBF120 indiquent avoir suivi un processus de sélection des futurs administrateurs.

Seules 14 sociétés du SBF 120, dont 2 sociétés du CAC 40, ne mentionnent pas le processus suivi pour la sélection de leurs administrateurs. Parmi ces sociétés, plusieurs ont prévu une procédure de sélection dans les missions du comité des nominations, sans que celle-ci ne soit explicitée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ou le règlement intérieur. Les sociétés concernées devraient communiquer sur ce point.

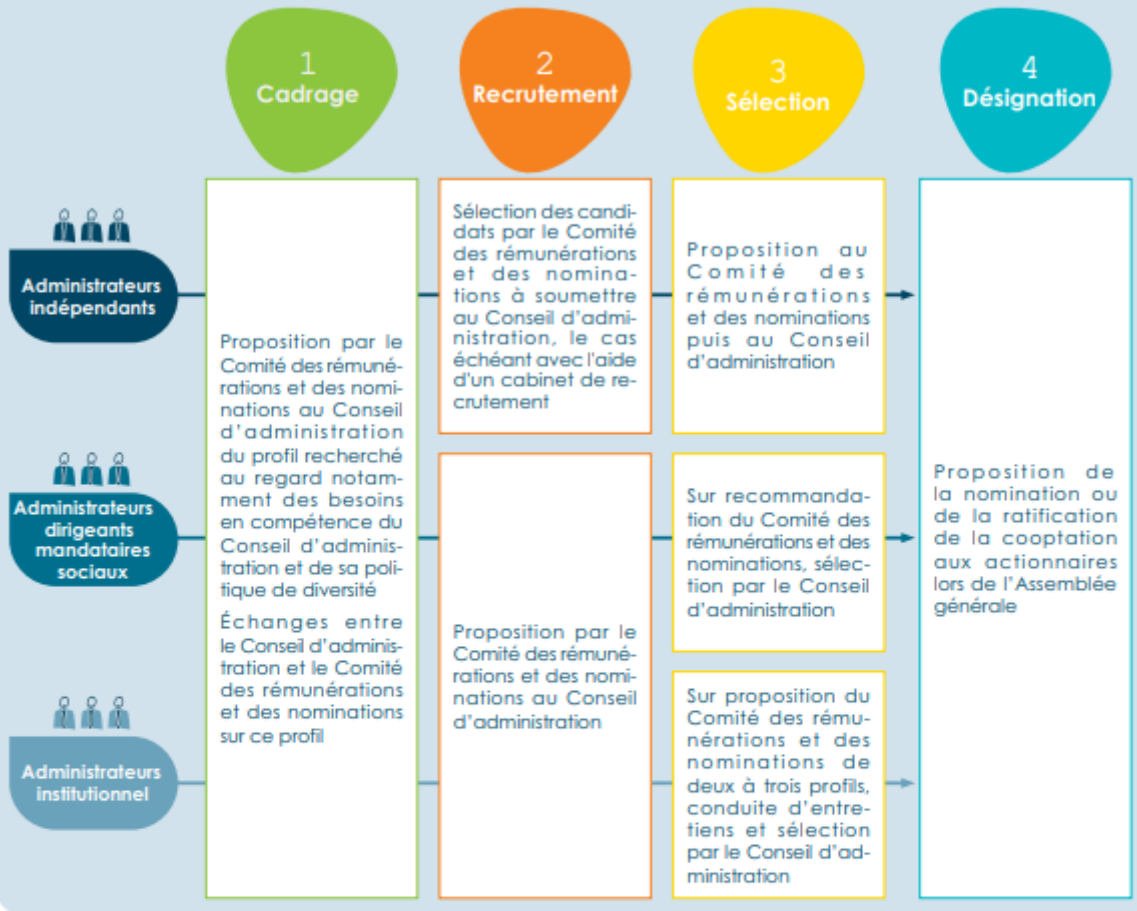
Les extraits ci-dessous reprennent les explications données dans les rapports sur le gouvernement d'entreprise des sociétés qui ont mis en place une procédure particulière pour la sélection des futurs administrateurs.

KORIAN

#### 4.1.3.1.4 Processus de nomination et d'intégration

##### PROCESSUS DE NOMINATION D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR

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



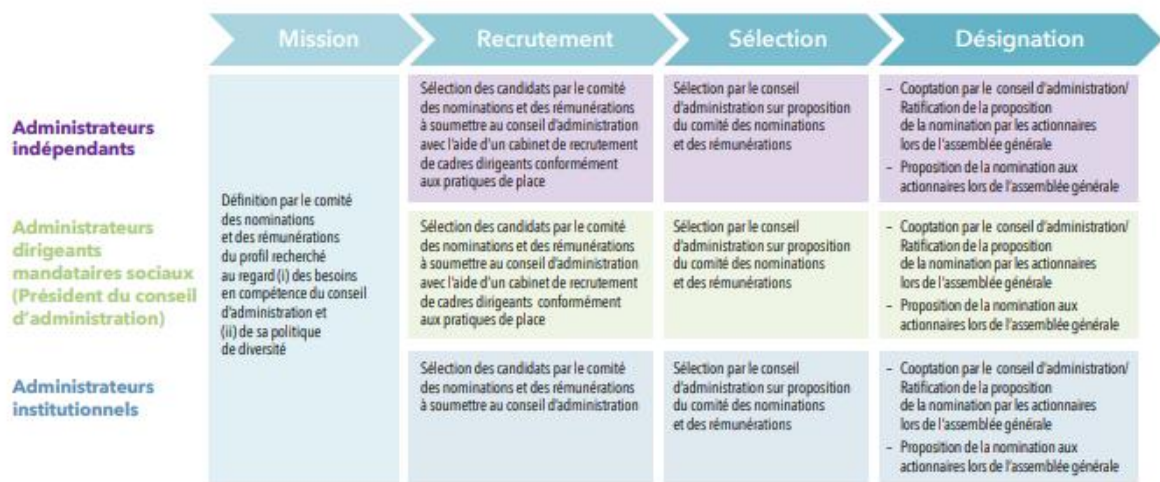
##### PROCESSUS DE NOMINATION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS



## ICADE

### 2.1.2.2. Procédure de sélection des futurs administrateurs

Le conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations travaillent régulièrement sur les problématiques de plan de succession et de sélection des administrateurs de la Société ainsi que sur l'évolution de la composition du conseil d'administration et des comités afin de renforcer la diversité et la complémentarité des compétences requises.



## 5. Diversité

*La proportion de femmes au sein des Conseils et des autres instances dirigeantes ne cesse de progresser.*

*L'application de la recommandation préconisant la mise en place d'objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes fait l'objet d'une évolution notable.*

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

*La quasi-totalité des sociétés respecte l'obligation légale visant à atteindre un seuil de 40% de femmes au sein du Conseil.*

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 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 à la suite de l'inscription de cette règle dans la loi précitée, qui a fixé à 2017 l'échéance pour que les sociétés se conforment à cette obligation<sup>14</sup>.

Le Haut Comité a souhaité poursuivre l'étude de ces données, au regard de l'importance des thématiques de diversité dans la composition du Conseil et des progrès constatés depuis quelques années.

<sup>14</sup> À l'exception des conseils composés au plus de huit membres, pour lesquels l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

**Sociétés respectant le seuil de 40 % de femmes préconisé pour la composition des Conseils  
(hors administrateurs représentant les salariés)**

SBF 120		CAC 40	
Assemblée 2021	Assemblée 2022	Assemblée 2021	Assemblée 2022
99 %	96,12 %	100 %	100 %

**Proportion de femmes au sein des Conseils à l'issue des assemblées générales annuelles  
(hors administrateurs représentant les salariés)**

SBF 120		CAC 40	
Assemblée 2021	Assemblée 2022	Assemblée 2021	Assemblée 2022
46,1 %	46,91 %	46,7 %	47,02 %

La quasi-totalité des sociétés respectent le seuil de 40%, dont la totalité du CAC 40. Seules 4 sociétés du SBF 120 n'atteignent pas ce seuil, dont 2 sociétés ayant des Conseils de moins de 8 administrateurs.

Pour l'exercice 2021, 48 sociétés du SBF 120 ont atteint ou dépassent les 50 % de femmes administrateurs. 5 sociétés atteignent ou dépassent les 60 % de femmes, dont 1 faisant partie du CAC 40.

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

***La quasi-totalité des sociétés fait mention d'objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et des comités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.***

Le code Afep-Medef 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 publique 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 les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et de ses comités  
dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés mentionnant les objectifs liés à la diversité au sein du conseil et de ses comités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise	99 %	97,09 %	100 %	97,14 %

3 sociétés du SBF 120 ne respectent pas cette recommandation dont 1 société du CAC 40 (comme en 2020).

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

*La proportion de femmes au sein des comités exécutifs est en légère augmentation à l'issue des assemblées générales qui se sont tenues en 2022.*

Depuis la révision du code Afep-Medef 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 2021	A la date de l'AG 2022	A la date de l'AG 2021	A la date de l'AG 2022
Proportion moyenne de femmes au sein de l'instance dirigeante	25,5 %	27,41 %	23,6 %	26,08 %

#### Détail de la proportion de femmes au sein des comités exécutifs ou comités de direction

		SBF 120		CAC 40	
		À la date de l'AG 2022		À la date de l'AG 2022	
		Nombre	En %	Nombre	En %
Proportion de femmes	0 %-10 %	7	6,80 %	2	5,71 %
	10 %-20 %	21	20,39 %	9	25,71 %
	20 %-30 %	29	28,16 %	9	25,71 %
	30 %-40 %	29	28,16 %	12	34,29 %
	40 %-50 %	13	12,62 %	3	8,57 %
	50 % et plus	4	3,88 %	0	0,00 %

La proportion de femmes continue de progresser au sein des comités exécutifs ou comités de direction.

Pour une composition moyenne de 11,68 personnes (contre 11,90 en 2021) au sein des comités exécutifs ou comités de direction des sociétés du SBF 120, on compte 3,27 femmes (contre 3 en 2021). S'agissant du CAC 40, on compte en moyenne 13,49 personnes (contre 13,53 en 2021) et 3,63 femmes (contre 3,22 en 2021).

Sur les 5 sociétés du SBF 120 n'ayant pas nommé de femme au sein de l'instance concernée, 2 sociétés font partie du CAC 40 (contre 4 en 2021 et 23 en 2017).

Afin d'accélérer la féminisation des instances dirigeantes, le code Afep-Medef avait été modifié en janvier 2020. La mixité dans les instances dirigeantes a été placée au cœur des préoccupations du Conseil d'administration ou de surveillance et un chapitre est dédié à la politique de mixité 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 » (§ 7.1 et 7.2).*

Le Haut Comité constate une évolution notable sur ce point entre les deux exercices. 97 sociétés du SBF 120, soit 94,17 % des sociétés de l'échantillon, ont mis en place des objectifs de mixité (contre 90,2 % en 2020). Seules 6 sociétés n'appliquent pas la recommandation, aucune d'entre elles n'a atteint la parité au sein de ses instances dirigeantes.

Le Haut Comité poursuivra son travail de suivi de l'application par les sociétés des recommandations du Code en ce domaine.

Les extraits ci-après reprennent les explications de sociétés concernant la politique de mixité des instances dirigeantes.

## ACCOR

### 3.3.5.2 Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes

#### Engagement Planet 21 : 35 % de femmes Directrices d'hôtels d'ici à 2021 <sup>(1)</sup>

Les objectifs de Accor pour la mixité et l'égalité entre les femmes et les hommes sont :

- l'égalité représentation des sexes dans le management et la parité salariale avec 35 % de Directrices d'hôtels avant fin 2021, 30 % de femmes au Comité exécutif avant fin 2022 et 40 % en 2025 (nouvel objectif pris en 2021) (l'objectif précédent de 20 % a été atteint en 2016) ;
- 40 % de femmes dans les Comités exécutifs des *hubs* en 2022 et 45 % en 2025 (nouvel objectif pris en 2021) ;
- la sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes ;
- l'évolution des mentalités en lien avec les changements de l'industrie hôtelière, notamment en luttant contre les stéréotypes de genre ;
- atteindre 35 % d'hommes dans le réseau mixité du Groupe fin 2017 (objectif atteint).

Ces objectifs s'appliquent sur l'ensemble du périmètre du Groupe, y compris les hôtels franchisés et les nouvelles acquisitions, ils sont assortis du plan d'action suivant :

- accélérer la culture d'inclusion par l'animation renforcée des dispositifs déjà existants : réseau de Champions D&I actifs dans les pays, réseau RiISE, célébrations <sup>(2)</sup> D&I, lien fort avec les « écosystèmes » locaux dans tous les *hubs* sur les questions d'égalité femmes/hommes ;
  - renforcer la gestion de talents féminins à haut potentiel au travers du développement des programmes de talent en régions et dans les pays pour promouvoir plus de femmes directrices d'hôtels, du suivi du nombre de femmes dans les programmes Talent, du
- L'engagement du groupe Accor en faveur de l'égalité entre hommes et femmes se concrétise depuis plusieurs années à travers diverses initiatives :
  - Accor a signé en 2015 des *Women's Empowerment Principles*, portés par l'ONU Femmes pour soutenir l'autonomisation des femmes ;
  - le Groupe poursuit son plan d'action pour s'assurer que les écarts de salaires entre les hommes et les femmes restent non significatifs <sup>(1)</sup>. En 2021, le siège corporate

développement d'un programme de coaching Accor permettant aux femmes à potentiel d'accéder à des postes de Comités de direction et de Comités exécutifs et d'un plan de succession assurant la présence des femmes en fonction des objectifs ;

- piloter la nomination des talents avec pour règle : 50 % de femmes parmi les finalistes en vue d'une nomination des membres des Comités exécutifs et des Comités de direction ;
- responsabiliser les membres du Comité exécutif Groupe dans l'atteinte des objectifs ;
- suivre régulièrement les indicateurs associés aux objectifs.

#### L'égalité représentation des sexes dans le management et la parité salariale

Initialement fixée pour fin 2018, l'atteinte de l'objectif de 35 % <sup>(3)</sup> de femmes Directrices d'hôtels a été reportée à fin 2021, en raison de la crise sanitaire qui a obligé beaucoup des hôtels du Groupe à réduire très fortement leurs activités.

En 2021, les résultats sont les suivants :

- 32 % <sup>(3)</sup> de femmes Directrices d'hôtels. Depuis 2017, des programmes internes ont été mis en place dans plusieurs pays du Groupe pour aider les femmes cheffes de service à potentiel à progresser pour devenir directrices d'hôtels et le Groupe participe à de nombreux programmes externes de leadership ;
- 30 % de femmes au comité exécutif (au 10 février 2022) ;
- 37,6 % de femmes dans les Comités exécutifs des *hubs* géographiques et des filières.

Accor obtient la note de 93/100 à l'indice sur l'égalité salariale hommes/femmes mis en place par le décret français n° 2019-15 du 8 janvier 2019 sur les dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise ;

- pour tous les programmes de formation sur le leadership, une vigilance accrue est portée à la participation des femmes.

#### Part des femmes dans les effectifs <sup>(2)</sup>

	2019	2020	2021
Total femmes	43 %	43 %	42 %
Encadrantes	42 %	41 %	41 %
dont Directrices d'hôtels	29 %	29 %	30 %

## GECINA

### 3.4.1.3 Favoriser l'égalité, la diversité et l'inclusion pour davantage de performance

Gecina est convaincue qu'une entreprise performante est une entreprise qui favorise l'équité et la diversité au sein de ses collaborateurs.

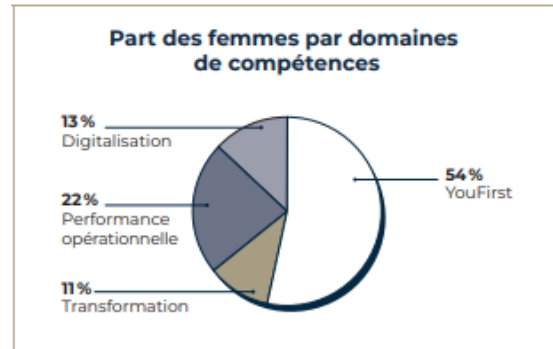
#### Promouvoir l'égalité femmes/hommes

Gecina mène depuis de nombreuses années une politique volontariste reconnue en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, qui se déploie à travers des actions fortes en matière de rémunération, de recrutement ou encore de féminisation des instances dirigeantes. Elle a signé en ce sens plusieurs accords avec les partenaires sociaux et chartes (Accord Handicap ; Accord sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, charte LGBT et charte de la parentalité).

L'engagement qu'elle mène depuis de très nombreuses années en faveur de la parité lui a permis d'obtenir pour la cinquième année consécutive la première place du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 avec, en 2020, 50 % de femmes au Conseil d'Administration (censeur inclus), 45 % de femmes au sein de son Comité exécutif et 34 % de femmes au Comité de Direction. Elle progresse par ailleurs d'un point à l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes en obtenant le score de 95/100 en 2022 (sur les données 2021).

Gecina participe par ailleurs à de nombreuses initiatives, en lien avec son label UtilesEnsemble, en faveur de l'inclusion et de la protection des femmes. Ainsi, le groupe Gecina a répondu en septembre 2021 à l'appel de la Fondation des Femmes dont elle est partenaire pour apporter un soutien matériel aux réfugiées afghanes avec la mise à disposition de logements au sein de son patrimoine de résidences pour étudiants. Durant le premier confinement lié au Covid, Gecina avait déjà mis à disposition des logements au sein de résidences pour étudiants pour mettre à l'abri plusieurs femmes victimes de violences conjugales.

#### Indicateurs clés de performance en 2021



**39 % de femmes dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité** (vs 39 % en 2020 et 35 % en 2019)

**95/100 à l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes**

**59 % de femmes dans l'effectif total**

**45 % de femmes au Conseil d'administration** (hors censeur)

**45 % de femmes au Comité exécutif**

Objectifs	2019	2021	2024
Note à l'index égalité professionnelle femmes-hommes	94/100	94/100	99/100
Part des femmes dans les 10 % des postes à plus forte responsabilité	35 %	39 %	40 %



## 6. Nombre de mandats

*Le nombre moyen de mandats par dirigeant exécutif est en légère hausse. Plus de la majorité des dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'exerce pas de mandat d'administrateur à l'extérieur de son 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 à son groupe, y compris étrangères<sup>15</sup>* » (§ 19.2).

### Informations sur le nombre de mandats d'administrateur exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par un dirigeant mandataire social exécutif

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés respectant la recommandation limitant à deux les mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe	100 %	100 %	100 %	100 %

En 2021, l'ensemble des sociétés du SBF 120 indique dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise le nombre de mandats d'administrateur extérieurs au groupe exercés par le ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,54 mandat pour les sociétés du SBF 120 et de 0,57 pour les sociétés du CAC 40. En 2020, pour l'ensemble de l'échantillon, le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe était de 0,49 mandat.

### Nombre de mandats d'administrateur exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe par un dirigeant mandataire social exécutif des sociétés du SBF 120

Exercice 2020				
Nombre de mandats dans une ou plusieurs sociétés cotées extérieures au groupe	0	1	2	3
En % du SBF 120	58,8 %	33,3 %	7,8 %	0 %
Exercice 2021				
Nombre de mandats dans une ou plusieurs sociétés cotées extérieures au groupe	0	1	2	3
En % du SBF 120	57,28 %	31,07 %	11,65 %	0 %

<sup>15</sup> La limite ci-dessus n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations.

**Nombre de mandats d'administrateur exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe  
par un dirigeant mandataire social exécutif des sociétés du CAC 40**

Exercice 2020				
Nombre de mandats dans une ou plusieurs sociétés cotées extérieures au groupe	0	1	2	3
En % du CAC 40	60 %	31,4 %	8,6 %	0 %
Exercice 2021				
Nombre de mandats dans une ou plusieurs sociétés cotées extérieures au groupe	0	1	2	3
En % du CAC 40	54,29 %	34,29 %	11,43 %	0 %

Dans 59 sociétés du SBF 120 (contre 60 en 2020), le ou les dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'exercent pas de mandat d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe. S'agissant du CAC 40, cela concerne 19 des sociétés, contre 21 en 2020.

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

***Un nombre croissant de dirigeants renonce à leur contrat de travail. En cas de maintien, les raisons sont explicitées dans la quasi-totalité des cas.***

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

Par ailleurs, l'AMF considère que « *l'ancienneté du dirigeant en tant que salarié au sein de la société et sa situation personnelle peuvent justifier le maintien du contrat de travail d'un dirigeant. Cependant l'AMF considère que la simple mention générale de l'ancienneté et de la situation personnelle n'est pas une explication suffisante au regard du principe appliquer ou expliquer. Il est recommandé que la société apporte des explications circonstanciées relatives à la situation personnelle du dirigeant concerné. Dans ce cas l'AMF recommande que la société apporte des justifications adaptées à la situation propre de chaque dirigeant (durée de l'ancienneté, description des avantages attachés au contrat de travail)* »<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Recommandation n°2012-02 « *Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code Afep-Medef, Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF* ». 2.1.4 p.14.

**Informations sur le sort des contrats de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux<sup>17</sup>  
du SBF 120**

	PDG	DG	Pdt du Directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	39	51	9	4	103
Absence de contrat de travail	37	40	8	4	89
Existence d'un contrat de travail	2	11	1	0	14
dont expliqués	2	10	1	0	13

Au cours de l'exercice 2021, 86,4 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 85,4 % en 2020 et 84,6 % en 2019. 13,6 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 sont liés à leur société par un contrat de travail. Des explications sont fournies, sauf pour une société (du CAC 40).

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

	PDG	DG	Pdt du Directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	14	16	3	2	35
Absence de contrat de travail	14	12	3	2	31
Existence d'un contrat de travail	0	4	0	0	4
dont expliqués	-	3	-	-	3

Lors de l'exercice 2021, 88,6 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 88,9 % en 2020 et 89,2 % en 2019. 11,4 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 sont liés à leur société par un contrat de travail.

<sup>17</sup> La notion de « *principaux dirigeants mandataires sociaux* » utilisée dans le présent rapport recouvre les fonctions de président-directeur général, de directeur général d'une société anonyme à Conseil d'administration, de président du Directoire, de directeur général unique d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance ou de gérant d'une société en commandite par actions.

## 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 ainsi 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 2021. Toutes les sociétés du panel ont 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
90,3 %	93,2 %	100 %	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.

## ACCOR

« **Tableau 10 : Obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif :**

Plan <sup>(1)</sup>	Date d'attribution du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
Plan 27	26/09/2013	Jusqu'à la cessation des fonctions de dirigeant du Groupe : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions issues de levées d'options est de 10 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options attribuées.	Non applicable.

(1) Plans attribués aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif en exercice et concernés par cette obligation.

« En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'actions de performance émis depuis le 14 mai 2007, imposé des **obligations de conservation d'actions issues d'attributions gratuites d'actions de performance que les mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif sont tenus de conserver jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du Groupe ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du Groupe.**(...)

**Tableau 16 : Obligations de conservation et d'achat d'actions issues d'attributions d'actions applicables aux dirigeants mandataires sociaux ou aux membres du Comité exécutif**

**Plans émis de 2015 à 2021** Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe :

à l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires dirigeants ont **l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises** (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe ».

## SANOFI

« Le Directeur Général est soumis aux mêmes obligations de détention prévues par les statuts et le règlement intérieur de la Société que les mandataires sociaux. **Par ailleurs, le Directeur Général est soumis jusqu'à la cessation de ses fonctions à une obligation de conservation d'un nombre d'actions de la Société correspondant à 50 % du gain d'acquisition** calculé à la date d'attribution définitive des actions net des impôts et contributions afférentes. **Ces actions doivent être conservées au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions** »

## 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 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
99 %	100 %	97,2 %	100 %

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

**EDENRED**

« Le Conseil d'administration rappelle par ailleurs que la rémunération annuelle fixe du Président-directeur général est réévaluée à intervalle de temps relativement long ou à l'échéance du mandat de 4 ans. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas d'évolution significative de son périmètre de responsabilités, d'inflation significative ou de fort décalage par rapport à son positionnement sur le marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération annuelle fixe ainsi que ses motifs seraient rendus publics et proposés au vote de l'Assemblée générale. »

**GECINA**

« La rémunération fixe est déterminée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations en fonction des principes du Code AFEP-MEDEF. Ce montant ne doit en principe être revu qu'à intervalle de temps relativement long (durée du mandat). Cependant, des circonstances exceptionnelles peuvent donner lieu à sa revue au cours de l'exercice par le Conseil d'administration à la suite de l'évolution du périmètre de responsabilité ou de changements significatifs survenus au sein de la société ou du marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics. En application de ces principes et à titre illustratif, nous rappelons que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et à la suite du vote de l'Assemblée générale annuelle 2018 sur la politique de rémunération du Directeur général, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nominations et Rémunérations, a fixé la rémunération fixe annuelle de Mme Méka Brunel à 650 000 euros ».

**Partie variable annuelle de la rémunération**

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

Pour l'exercice 2021, 97,1 % des sociétés du SBF 120, dont la totalité des sociétés du CAC 40, prévoient le versement d'une partie variable à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. Lors de l'exercice précédent, cette proportion était de 91,3 % pour les sociétés du SBF 120 et de 91,7 % pour le CAC 40.

À noter qu'au cours de l'exercice 2021, 3 sociétés du SBF 120 n'ont pas versé de rémunération variable à leur dirigeant mandataire social.

**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).

Enfin, le guide d'application du Haut comité précise depuis mars 2022 que la détermination de la rémunération variable d'un dirigeant doit intégrer au moins un critère environnemental.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Indication des critères de détermination de la partie variable (quantifiables et/ou qualitatifs)	94,7 %	99 %	100 %	97,1 %
Présence d'un ou plusieurs critères RSE	-	93 %	-	94,3 %
Présence d'un ou plusieurs critères environnementaux	-	81 %	-	91,4 %
Examen de l'application des critères par le conseil lors du versement	91,3 %	98 %	91,7 %	100 %

99 % des sociétés du SBF 120 (contre 94,7 % lors de l'exercice précédent) et 97,1 % des sociétés du CAC 40 (contre 100 % lors de l'exercice précédent) prévoyant une partie variable ont fait mention de critères de détermination qui respectent les recommandations du Code. S'agissant du CAC 40, une seule société n'a pas prévu de critères. Cette dernière a toutefois indiqué que l'absence de critères était liée à la date tardive de début du mandat social (à savoir le 15 septembre 2021), et à la difficulté de déterminer le montant de rémunération variable en résultant.

**En ce qui concerne la présence d'un ou plusieurs critères RSE dans la rémunération variable annuelle, parmi les 103 sociétés du SBF 120, 7 sociétés n'ont pas inséré de tels critères, dont 2 sociétés du CAC 40.**

**S'agissant plus précisément des critères environnementaux, on note une nette amélioration :**

- sur les 103 sociétés du SBF 120, 84 sociétés (contre 67 lors de l'exercice précédent) en ont intégré ;
- sur les 35 sociétés du CAC 40, 32 sociétés (contre 27 lors de l'exercice précédent) en ont intégré.



Parmi les 19 sociétés du SBF 120 qui n'ont pas intégré un tel critère environnemental dans la rémunération variable annuelle de leur dirigeant, 3 sociétés (dont 1 du CAC 40) l'ont toutefois inséré dans la rémunération de long terme de leur dirigeant mandataire social.

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

### AIR LIQUIDE

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2021

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2021 :				Réalisation <sup>(d)</sup>			
	Cible <sup>(a)</sup>		Maximum		En % de la rémunération cible pour chaque critère	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En milliers d'euros (arrondis)
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100				
<b>Critères financiers (quantifiables) dont :</b>	<b>105</b>	<b>70</b>	<b>122</b>	<b>73</b>	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>74</b>	<b>1 617</b>
Progression du bénéfice net récurrent <sup>(b)</sup> hors change par action (BNPA récurrent)	75	50	87	52	116	87	53	1 153
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé <sup>(c)</sup>	30	20	35	21	116	35	21	464
<b>Critères personnels (qualitatifs) dont :</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>27</b>	<b>96,7</b>	<b>43,5</b>	<b>26</b>	<b>576</b>
<b>RSE :</b>								
- Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers)								
- Poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable (déploiement des nouveaux objectifs ESG/Climat du Groupe – contribution au développement de l'écosystème Hydrogène)	15	10	15	9	90	13,5	8	179
<b>Organisation/Ressources Humaines</b> (développement des talents, plans de succession, politique de diversité)	15	10	15	9	100	15	9	199
<b>Performance individuelle :</b> appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	15	10	15	9	100	15	9	199
<b>TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>167</b>	<b>100</b>	<b>110,3</b>	<b>165,5</b>	<b>100</b>	<b>2 193</b>

(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) 2021 hors change (par rapport à 2020), réconcilié au chapitre 1, page 58 du présent Document d'Enregistrement Universel 2021.

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie. Voir réconciliation en page 57 du chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel 2021.

(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 15 février 2022.

## Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2021

## Niveau d'atteinte des objectifs en 2021 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en millions d'euros)	Seuils de déclenchement				Réalisé en % de l'objectif	Taux de versement	Montant en euros correspondant		
			Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Cible en % de l'objectif	Versement en % de la base 100				Plafond de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100
<b>Critères financiers</b>											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	4 358	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	115,1 % <sup>(1)</sup>	130,2 %	656 208
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	3 094	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	145,3 % <sup>(2)</sup>	150,0 %	756 000
<b>TOTAL FINANCIER</b>	<b>70 %</b>								<b>130,2 %</b>	<b>140,1 %</b>	<b>1 412 208</b>
<b>Critères extra-financiers</b>											
Développement durable	10 %	Voir description pages 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	144 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	144 000
Gestions des organisations et des talents	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	144 000
<b>TOTAL EXTRA-FINANCIER</b>	<b>30 %</b>								<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>432 000</b>
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE</b>											
											<b>1 844 208</b>
Rémunération variable atteinte (en euros)											1 844 208
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)											153,7 %
Rémunération variable cible (en euros)											1 440 000
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)											120,0 %

(1) Atteinte de l'objectif Résultat opérationnel courant du Groupe : 5 017 millions d'euros.

(2) Atteinte de l'objectif Cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 948 millions d'euros.

## VEOLIA ENVIRONNEMENT

**Tableau récapitulatif de la détermination de la rémunération variable 2021**

Critères	Poids	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible	Montant (en euros)
Quantifiable financière	50 %	119,3 %	159,52 %	781 648
Quantifiable non-financière	30 %	106,3 %	124,48 %	365 976
Qualitatifs	20 %	160,0 %	160,00 %	313 600
<b>TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2021</b>	<b>100 %</b>	<b>123,5 %</b>	<b>149,10 %</b>	<b>1 461 224</b>

**Détail des pourcentages de versement de la part quantifiable financière de 50 %**

Critères	Poids (base 50 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantifiable
Profitabilité (RNCPG)	15 %	896 M€	772 M€	116,1 %	160,0 %
Capacité d'investissement (free cash-flow) <sup>(1)</sup>	10 %	1 719 M€	1 103 M€	155,9 %	160,0 %
Croissance Groupe (chiffre d'affaires) <sup>(2)</sup>	15 %	28 396 M€	27 085 M€	104,8 %	158,4 %
Rentabilité (ROCE)	10 %	8,2 %	7,5 %	109,3 %	160,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>50 %</b>				<b>159,52 %</b>

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.

(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

Critères	Seuils d'atteinte		
	Borne basse (paiement à 0%)	Borne pivot (paiement à 100%)	Borne haute (paiement maximum à 160%)
Profitabilité (RNCPG)	90 %	100 %	110 %
Capacité d'investissement (free cash-flow)	90 %	100 %	130 %
Croissance Groupe (chiffre d'affaires)	95 %	100 %	105 %
Rentabilité (ROCE)	92 %	100 %	108 %

**Détail des pourcentages de versement de la part quantifiable non-financière de 30 %**

Indicateurs	Poids (base 30 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantifiable
Santé et Sécurité	5 %	6,65	6,60	99,24 %	67,64 %
Éthique et Conformité	5 %	84 %	80 %	105,00 %	124,00 %
Climat	5 %	111,8 M€	110 M€	101,64%	104,92 %
Traitement et valorisation des déchets dangereux	5 %	3 063 M€	2 757 M€	111,11 %	148,83 %
Engagement	5 %	87 %	80 %	108,75 %	142,00 %
Formation	5 %	21,3 heures	19 heures	112,11 %	160,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>30 %</b>				<b>124,48 %</b>

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

Critères	Seuils d'atteinte		
	Borne basse (paiement à 0%)	Borne pivot (paiement à 100%)	Borne haute (paiement maximum à 160%)
Santé et Sécurité	Dégradation de 20 %	Amélioration de 10 %	Amélioration de 20 %
Éthique et Conformité	Résultat à 72 %	Résultat à 80 %	Résultat à 90 %
Climat	80 %	100 %	120 %
Traitement et valorisation des déchets dangereux	85 %	100 %	115 %
Engagement	Résultat à 70 %	Résultat à 80 %	Résultat à 90 %
Formation	16 heures	19 heures	21 heures

## 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	94,8 %	96 %	100 %	97,1 %
Prépondérance des critères Quantifiables	91,8 %	92 %	96,9 %	94,3 %

Pour l'exercice 2021, 34 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 33 sociétés du CAC 40. Quant aux sociétés du SBF 120, 96 sociétés ont indiqué le pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable. Les critères quantifiables sont prépondérants dans 92 sociétés du SBF 120.

### Partie variable pluriannuelle ou différée de la rémunération

*Le nombre de sociétés attribuant des rémunérations variables pluriannuelles et/ou différées a légèrement baissé. Plus d'un tiers des sociétés ont introduit des critères RSE.*

13 sociétés ont attribué une rémunération variable pluriannuelle et/ou différée en 2021, contre 17 en 2020 :

- 4 sociétés du SBF 120 (dont 2 du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable différée. Elles relèvent du secteur bancaire ou financier ;
- 8 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, 84,6 % indiquent les critères quantifiables et/ou qualitatifs permettant de déterminer ces rémunérations. Cette proportion atteint 100 % pour les sociétés du CAC 40.

Parmi ces sociétés du SBF 120, 46,2 % ont introduit des critères RSE avec notamment un critère environnemental. Pour les sociétés du CAC 40, cette proportion est de 37,5 %.

Par ailleurs, 30,8 % des sociétés du SBF 120 attribuant des rémunérations variables pluriannuelles ou différées précisent que la catégorie de bénéficiaires est plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux contre 35,3 % lors de l'exercice précédent. Cette proportion est de 50 % pour les sociétés du CAC 40 contre 37,5 % lors de l'exercice précédent.

Enfin, 84,6 % des sociétés du SBF 120 indiquent que le conseil procède à l'examen de l'application des critères lors du versement de ces rémunérations. Cette recommandation est appliquée par la totalité des sociétés du CAC 40.

## Conventions de prestations de services

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

Le code Afep-Medef recommande : « 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).

6 sociétés du SBF 120 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 prestations de services. Aucune société du CAC 40 n'est concernée.

Le Haut Comité suivra la mise en œuvre de cette recommandation en 2023.

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

*La proportion des sociétés qui procède à des attributions d'options d'actions est stable.*

### Attribution d'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 du SBF 120 ayant attribué des options de souscription ou d'achat d'actions est identique par rapport à l'exercice 2020.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2021	Exercice 2021
Attribution d'options d'actions	8,7 %	8,7 %	8,3 %	8,6 %

### 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 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Politique d'attribution	100 %	100 %	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 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Valorisation des options d'actions	100 %	100 %	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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Attributions aux mêmes périodes calendaires	100 %	100 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2021, 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

*L'information sur la part rapportée au capital que représente l'attribution d'options d'actions reste insuffisante.*

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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social	66,7 %	55,6 %	66,7 %	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, 5 sociétés dont 2 du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social, ce qui constitue une diminution par rapport à l'exercice 2020 pour le SBF 120.

### Opérations de couverture des risques

*L'information sur l'engagement des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque reste insuffisante.*

Le code Afep-Medef 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).

Le guide d'application du Haut comité souligne que l'interdiction de recourir à des opérations de couverture, qui figure souvent dans les plans d'attribution, ne peut remplacer l'engagement ferme du dirigeant de ne pas recourir à des opérations de couverture.

Plus précisément :

- Parmi les 9 sociétés du SBF 120 attribuant des options de souscription ou d'achat, 4 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options. 1 société mentionne une interdiction des opérations de couverture ;

Parmi les 3 sociétés du CAC 40 attribuant des options de souscription ou d'achat d'actions, 1 société indique que ses dirigeants mandataires sociaux ont l'interdiction de recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options d'actions. Aucune ne fait référence à un engagement formel des dirigeants mandataires sociaux.

## 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 recommande 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
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 a eu l'occasion de commenter cette règle en ces termes.

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

opérations portant sur les options. En tout état de cause, ils doivent présenter clairement les règles retenues »<sup>18</sup>.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Périodes d'interdiction d'exercice des options	100 %	100 %	100 %	100 %

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

### Sous-plafond d'attribution d'options

*La plupart des sociétés du SBF 120 mentionnent les sous-plafonds d'attribution d'options alloués aux dirigeants mandataires sociaux.*

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sous-plafond d'attribution	100 %	88,9 %	100 %	100 %

Parmi les 9 sociétés ayant procédé à des attributions d'options au cours de l'exercice 2021, 1 société ne prévoit pas de sous-plafond d'attribution d'options. En revanche, toutes les sociétés du CAC 40 prévoient un tel sous-plafond. 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 augmenté par rapport à l'exercice précédent.*

75 sociétés du SBF 120 dont 29 sociétés du CAC 40 ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2021.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Attribution d'actions de performance	65 %	72,8 %	77,8 %	82,9 %

<sup>18</sup> Rapport d'activité d'octobre 2014, p.28.



## Politique d'attribution

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

Le code Afep-Medef recommande 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 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Politique d'attribution	100 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés du SBF 120 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 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Valorisation des actions de performance	100 %	100 %	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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	77,6 %	69,3 %	82,1 %	79,3 %

Parmi les 75 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 est en nette amélioration.*

Le code Afep-Medef 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.

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
76,9 %	90 %	71,4 %	85,7 %

Interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
20 %	8,6 %	25 %	10,7 %

Parmi les 75 sociétés du SBF 120 attribuant des actions de performance, 5 sociétés ne mentionnent pas d'engagement et/ou d'interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. 1 société du CAC 40 ne mentionne aucun engagement ou interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture.

Plus précisément, parmi les 75 sociétés du SBF 120 attribuant des actions de performance, 63 sociétés dont 24 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. 6 sociétés dont 3 sociétés du CAC 40 interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. 1 société du CAC 40 indique 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

*La totalité des sociétés mentionne les conditions de performance pour l'acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux.*

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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Mention des conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés qui ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux en 2021 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 augmente légèrement.*

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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sous-plafond d'attribution	89,6 %	92,00 %	89,3 %	89,7 %

Parmi les 75 sociétés attribuant des actions de performance à leurs dirigeants mandataires sociaux, 5 sociétés du SBF 120 dont 2 sociétés du CAC 40 n'ont pas prévu un sous-plafond d'attribution d'actions.

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

#### Indemnité de prise de fonctions

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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Indemnité de prise de fonctions	2,9 %	2,9 %	2,8 %	5,7 %

Pour l'exercice 2021, 3 sociétés du SBF 120 (dont 2 sociétés du CAC 40) ont versé une indemnité de prise de fonctions à leur nouveau mandataire social. Ces dernières sont toujours motivées.

#### Indemnité de départ : départ contraint et plafond de deux ans de rémunération

*Le nombre de sociétés du SBF 120 prévoyant une indemnité de départ est en augmentation. 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 2021, 61,2 % des sociétés du SBF 120 et 68,6 % des sociétés du CAC 40 prévoient une indemnité de départ au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (contre respectivement 58,3 % et 55,6 % pour l'exercice 2020).

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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Versement seulement en cas de départ contraint	98,3 %	98,4 %	100 %	100 %
Plafond de 2 ans de rémunération	95 %	96,8 %	95 %	91,7 %

63 sociétés du SBF 120 prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. Parmi celles-ci, seule 1 société n'indique pas que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint du dirigeant.

S'agissant du plafond de 2 années de rémunération, parmi ces mêmes sociétés, 1 société du CAC 40 ne donne pas d'information sur l'existence d'un plafond et une autre déroge à la recommandation en indiquant que l'indemnité pourrait être supérieure ou inférieure à deux ans de rémunération (fixe et variable) selon la date de départ du dirigeant.

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

*Les conditions de performance pour les indemnités de départ sont appréciées sur deux ans au moins dans la majorité des sociétés du SBF 120. L'application de cette recommandation a été moins suivie en 2021.*

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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins	96,7 %	93,7 %	100 %	95,8 %

Concernant l'application des conditions de performance appréciées sur deux exercices, 4 sociétés du SBF 120, dont 1 société du CAC 40, 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 majorité 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 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Informations sur le maintien des rémunérations de long terme	98,1 %	92,7 %	100 %	96,8 %

Sur les 84 sociétés du SBF 120 (dont 33 sociétés du CAC 40) qui ont mis en place des plans de rémunération de long terme à destination de leurs dirigeants mandataires sociaux, 6 sociétés du SBF 120 (dont 1 société du CAC 40) n'ont pas fourni d'informations relatives au maintien ou non de ces rémunérations en cas de départ du dirigeant.

### Indemnité de non-concurrence

*De plus en plus de sociétés du SBF 120 prévoient des clauses de non-concurrence. Pour la totalité des sociétés concernées, les indemnités de départ ne dépassent pas le plafond de deux ans de rémunération. Toutefois, la recommandation sur l'exclusion du versement de l'indemnité de non-concurrence dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite ou a plus de 65 ans est insuffisamment respectée par les sociétés.*

Pour l'exercice 2021, 45,6 % des sociétés du SBF 120 et 54,3 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leur principal dirigeant mandataire social serait lié par une clause de non-concurrence en cas de cessation des fonctions (contre respectivement 41,7 % et 44,4 % 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 la rémunération (§ 25.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de deux ans de rémunération	97,7 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des 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.

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).

89,4 % des sociétés du SBF 120 et 89,5 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une clause de non-concurrence autorisent le conseil à renoncer à sa mise en œuvre (contre respectivement 88,4 % et 93,8 % pour l'exercice précédent).

De plus, 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).

97,9 % des sociétés du SBF 120 (dont 100 % des sociétés du CAC 40) respectent cette recommandation (contre 97,7 % pour l'exercice précédent).

Enfin, le code Afep-Medef précise que : « Le conseil prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans ».

18 sociétés du SBF 120, dont 6 sociétés du CAC 40, ne prévoient pas de telles exclusions ou ne donnent aucune information à ce sujet.

Le Haut Comité s'est autosaisi sur ce sujet et reste attentif au respect de cette recommandation.

### Rémunérations exceptionnelles

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

Le guide d'application du Haut comité précise qu'« il appartient ainsi à la société de motiver très précisément le recours à cette forme de rémunération exceptionnelle qui ne peut pas être utilisée pour rémunérer des missions inhérentes aux fonctions des dirigeants comme, par exemple, celle consistant à assurer une transition avec un successeur. Pour le cas où cette rémunération présente un caractère fractionné lié par exemple à une acquisition transformante comportant des enjeux d'intégration étalés dans le temps et notamment lorsqu'elle se substitue à la rémunération variable, il appartient à la société de décrire chaque année les étapes franchies de cette opération et les résultats atteints justifiant le versement de cette rémunération exceptionnelle.

*Une rémunération exceptionnelle ne peut servir à modifier indirectement les critères de la rémunération variable qui doivent être en cohérence avec la stratégie (§ 25.3.2). »*

Au cours de l'exercice 2021, seules 5 sociétés du SBF 120, dont 1 société du CAC 40, ont attribué une rémunération exceptionnelle à leur dirigeant mandataire social. Une seule entreprise n'a pas motivé cette décision et s'est engagée à le faire à l'avenir.

## 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 du rapport 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Information sur les régimes de retraite	100 %	100 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2021, 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Existence d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies	29,1 %	27,2 %	38,9 %	42,9 %

Pour l'exercice 2021, 28 sociétés du SBF 120 dont 15 sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient un engagement de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de leur principal dirigeant mandataire social. Toutefois, conformément à l'ordonnance n°2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire, les régimes ont été gelés de telle sorte qu'aucun nouveau droit supplémentaire conditionnel à prestations ne peut être acquis au titre des périodes d'emploi postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

### Existence de conditions de performance pour avantages ou rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire

*En grande majorité, l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire respecte la recommandation du Code.*

Le code Afep-Medef dispose que « *sauf lorsqu'elle a pour objet de compenser la perte des droits potentiels dont le bénéficiaire a été soumis à des conditions de performance, l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire est soumise à de telles conditions* ».

Pour l'exercice 2021, 17 sociétés du SBF 120 (dont 11 sociétés du CAC 40) attribuent des avantages ou des rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire.

Parmi celles-ci, 2 sociétés du SBF 120 ne soumettent pas l'attribution d'avantages ou de rémunérations destinés à constituer un régime de retraite supplémentaire à des conditions de performance.

Le Haut Comité sera attentif au respect de cette recommandation en 2023.

## 10. Ratio sur les écarts de rémunérations

L'article L.22-10-9 du code de commerce<sup>19</sup> impose de faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise des informations sur les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 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).

<sup>19</sup> § 6 « *Pour le président du Conseil d'administration, le directeur général et chaque directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux* ».

Le guide d'application du Haut Comité précise qu'il appartient aux sociétés 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.

Sur les 103 sociétés concernées, 86 sociétés du SBF 120 (dont 28 sociétés du CAC 40) ont choisi de publier l'information sur un périmètre élargi.

Toutefois, 18 sociétés (dont 6 sociétés du CAC 40) n'ont pas justifié le choix de recourir à ce périmètre, en mentionnant le pourcentage de l'effectif du groupe en France qu'il représente.

7 sociétés (dont 3 sociétés du CAC 40) n'ont pas justifié le choix de recourir uniquement à un périmètre légal.

	SBF 120 Périmètre élargi		CAC 40 Périmètre élargi	
	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Périmètre utilisé pour le calcul du ratio sur les écarts de rémunérations	76,5 %	83,5 %	72,2 %	80 %



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.

## AIR LIQUIDE

« Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau de rémunération du Président-Directeur Général (et du Directeur Général Délégué pour la période d'exercice de ce mandat) et les rémunérations moyenne et médiane (1) des salariés de L'Air Liquide S.A. ainsi que leur évolution annuelle, celle des performances de la Société et de la rémunération moyenne des salariés de la Société au cours des cinq exercices les plus récents. Afin de prendre en compte les commentaires de certains investisseurs ainsi que de l'AMF et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, une comparaison avec le périmètre consolidé « France entière » a été ajoutée dans le tableau ci-dessous. Ce périmètre représente plus de 95 % des salariés présents en France. Les calculs sur ce périmètre sont donnés sur trois exercices (soit les exercices 2019, 2020, 2021, correspondant à la période sur laquelle ces données sont actuellement disponibles). Ces données seront complétées en 2023 et 2024 avec les données correspondant aux exercices 2022 et 2023.

### RATIOS DE RÉMUNÉRATION <sup>(a)</sup>

Président-Directeur Général (Benoît Potier)	2016	2017	2018	2019	2020 <sup>(b) (g)</sup>	2021 <sup>(c) (g)</sup>
Ratio rémunération comparée à la <b>moyenne</b> des salariés de la Société <sup>(d)</sup>	57	50	50	50	44	48
Évolution N/N-1 en %	26,7 %	- 12,3 %	—	—	- 12,0 %	8,4 %
Ratio rémunération comparée à la <b>médiane</b> des salariés de la Société <sup>(d)</sup>	79	72	73	73	63	67
Évolution N/N-1 en %	27,4 %	- 8,9 %	1,4 %	—	- 13,7 %	7,2 %
Ratio rémunération comparée à la <b>moyenne</b> des salariés du Groupe en France <sup>(f)</sup>				95	83	91
Évolution N/N-1 en %				N/A	-12,6 %	9,7 %
<b>Directeur Général Délégué</b> (Pierre Dufour, du 8 novembre 2007 au 3 mai 2017)	2016	2017 <sup>(e)</sup>				
Ratio rémunération comparée à la <b>moyenne</b> des salariés de la Société <sup>(d)</sup>	22	18				
Évolution N/N-1 en %	- 18,5 %	- 18,2 %				
Ratio rémunération comparée à la <b>médiane</b> des salariés de la Société <sup>(d)</sup>	31	26				
Évolution N/N-1 en %	- 16,2 %	- 16,1 %				

(a) Selon les lignes directrices de l'AFEP, la rémunération est présentée au titre de l'année considérée et comprend :

#### Pour les dirigeants mandataires sociaux et les salariés :

Le salaire de base, la part variable au titre de l'année (versée en année N+1), les avantages en nature, les attributions d'actions de performance/d'Options de souscription d'actions valorisées selon la norme IFRS à leur date d'attribution. Pour le dirigeant mandataire social, ces éléments et les montants dus ou attribués au titre de 2021 correspondants figurent en pages 190 à 195 du Document d'Enregistrement Universel.

#### Pour les salariés :

Les primes individuelles (prime d'ancienneté, bourse d'études, prime de vacances, logement, transport...), la prime de participation, l'intéressement, l'abondement sur participation-intéressement.

Les avantages postérieurs à l'emploi, et notamment les engagements de retraite et assimilés n'ont pas été pris en compte dans les calculs. S'agissant du Président-Directeur Général, ces éléments sont présentés en pages 196 à 198. Le seul montant qui sera versé directement à Benoît Potier en 2022 au titre de 2021 relève du contrat collectif d'assurance de retraite qui a été mis en place, suite aux évolutions législatives et conformément à la politique de rémunération, au 1<sup>er</sup> janvier 2020 en remplacement de l'acquisition de droits conditionnels au titre du régime de retraite à prestations définies à compter de cette date et afin de maintenir des droits équivalents à ceux qui auraient existé dans ce régime si M. Benoît Potier avait pu y être maintenu. Ce montant s'élève à 170 000 euros au titre de 2021 et est destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite. En prenant en compte ce montant, les ratios au titre de 2021 sur le périmètre de la Société s'élèvent à 49 (ratio de rémunération comparée à la moyenne des salariés) et à 69 (ratio de rémunération comparée à la médiane des salariés), et sur le périmètre France entière à 94 (ratio de rémunération comparée à la moyenne des salariés France entière), soit un impact faible.

(b) Les données de l'année 2020, qui avaient été présentées sous forme d'estimation basée sur la part variable nominale/cible dans le Document d'Enregistrement Universel 2020, ont été actualisées.

(c) Les données de l'année 2021 sont présentées sous forme d'estimation, basée sur la part variable nominale/cible (valeur des parts variables au titre de 2021 non connue sur l'ensemble du périmètre de la Société à la date de publication). Les ratios définitifs basés sur les parts variables versées au titre de 2021 seront communiqués dans le Document d'Enregistrement Universel 2022.

La variation de la rémunération du Président-Directeur Général entre 2020 et 2021 résulte d'un effet de base : en 2020, la rémunération de M. Benoît Potier avait diminué de plus de 10 % par rapport à 2019, les objectifs des critères quantitatifs de sa part variable, fixés avant le début de la pandémie, n'ayant pas été modifiés en cours d'exercice en dépit de l'impact majeur de la crise ayant suivi la pandémie sur ces indicateurs. La progression 2020-2021 reflète un retour à la normale. L'impact des critères financiers étant en revanche limité sur les rémunérations des salariés, ils n'ont pas suivi les mêmes variations.

(d) L'Air Liquide S.A. est la société cotée, qui comprend plus de 1 000 salariés (Siège social, R&D, Innovation, Projets européens). Le calcul prend en compte les salariés continuellement présents sur deux années consécutives de 2016 à 2021.

(e) Sur base annualisée.

(f) Le périmètre du Groupe en France représente plus de 95 % des salariés présents en France (représentant plus de 11 500 salariés). Le calcul prend en compte les salariés continuellement présents sur deux années consécutives de 2018 à 2021.

(g) Après prise en compte de la proratisation des attributions de LTI au titre des plans 2020 et 2021 pour M. Benoît Potier, les ratios 2020 et 2021 sont ajustés comme suit :

2020 :	2021 :
44 => 40	49 => 39
63 => 57	69 => 55
83 => 76	94 => 75

## 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 2020	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2021
Sociétés indiquant à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du Code Afep-Medef écartées	99 %	99,03 %	100 %	97,14 %

Au titre de l'exercice 2021, la quasi-totalité des sociétés indique à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef qu'elles écartent (1 société de l'échantillon y fait défaut). Parmi les 102 sociétés du SBF 120 qui appliquent la recommandation, 72 d'entre elles apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations. Au sein du CAC 40, 34 sociétés ont mis en place une rubrique spécifique et 21 apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations.

Cette année encore, un certain nombre de sociétés a déclaré se conformer en intégralité aux recommandations du code Afep-Medef, alors qu'en réalité certaines recommandations n'ont pas été respectées. De même, certaines sociétés qui ont publié un tableau ou une rubrique spécifique, ont omis d'indiquer que certaines recommandations du code Afep-Medef n'ont pas été respectées, fournissant ainsi une liste non exhaustive des recommandations écartées.

## Annexe 1 : Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1<sup>er</sup> avril 2022

- |                               |                             |                                   |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| 1. AIRBUS                     | 44. EURONEXT                | 87. SAINT GOBAIN*                 |
| 2. ACCOR                      | 45. EUROPCAR MOBILITY GROUP | 88. SANOFI*                       |
| 3. AIR FRANCE-KLM             | 46. EUTELSAT COMMUNICATIONS | 89. SARTORIUS STEDIM BIOTECH      |
| 4. AIR LIQUIDE*               | 47. FAURECIA                | 90. SCHNEIDER ELECTRIC S.E.*      |
| 5. ALBIOMA                    | 48. FDJ                     | 91. SCOR SE                       |
| 6. ALD                        | 49. FNAC DARTY              | 92. SEB                           |
| 7. ALSTOM*                    | 50. GECINA                  | 93. SES                           |
| 8. ALTAREA                    | 51. GETLINK SE              | 94. SOCIETE GENERALE*             |
| 9. ALTEN                      | 52. GROUPE ADP              | 95. SODEXO                        |
| 10. AMUNDI                    | 53. GTT                     | 96. SOITEC                        |
| 11. APERAM                    | 54. HERMES INTERNATIONAL*   | 97. SOLUTIONS 30                  |
| 12. ARCELORMITTAL*            | 55. ICADE                   | 98. SOLVAY                        |
| 13. ARKEMA                    | 56. IMERYS                  | 99. SOPRA STERIA GROUP            |
| 14. ATOS SE                   | 57. INTERPARFUMS            | 100.SPIE                          |
| 15. AXA*                      | 58. IPSEN                   | 101.STELLANTIS*                   |
| 16. BIC                       | 59. IPSOS                   | 102.STMICROELECTRONICS*           |
| 17. BIOMERIEUX                | 60. JCDECAUX SA             | 103.TECHNIP ENERGIES              |
| 18. BNP PARIBAS*              | 61. KERING*                 | 104.TELEPERFORMANCE SE*           |
| 19. BOLLORE                   | 62. KLEPIERRE               | 105.TF1                           |
| 20. BOUYGUES*                 | 63. KORIAN                  | 106.THALES*                       |
| 21. BUREAU VERITAS            | 64. L'OREAL*                | 107.TOTALENERGIES*                |
| 22. CAPGEMINI*                | 65. LAGARDERE               | 108.TRIGANO                       |
| 23. CARREFOUR*                | 66. LEGRAND*                | 109.UBISOFT                       |
| 24. CASINO GUICHARD-PERRACHON | 67. LVMH*                   | 110.UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE* |
| 25. CGG                       | 68. MAISONS DU MONDE        | 111.VALEO                         |
| 26. CNP ASSURANCES            | 69. MCPHY ENERGY            | 112.VALLOUREC                     |
| 27. COFACE                    | 70. MERCIALYS               | 113.VALNEVA                       |
| 28. COVIVIO                   | 71. METROPOLE TELEVISION    | 114.VEOLIA ENVIRONNEMENT*         |
| 29. CREDIT AGRICOLE S.A.*     | 72. MICHELIN*               | 115.VERALLIA                      |
| 30. DANONE*                   | 73. NEOEN                   | 116.VINCI*                        |
| 31. DASSAULT AVIATION         | 74. NEXANS                  | 117.VIRBAC                        |
| 32. DASSAULT SYSTEMES*        | 75. NEXITY                  | 118.VIVENDI*                      |
| 33. DERICHEBOURG              | 76. ORANGE*                 | 119.WENDEL                        |
| 34. EDENRED                   | 77. ORPEA                   | 120.WORLDLINE*                    |
| 35. EDF                       | 78. OVH                     |                                   |
| 36. EIFFAGE                   | 79. PERNOD RICARD*          |                                   |
| 37. ELIOR GROUP               | 80. PLASTIC OMNIUM          |                                   |
| 38. ELIS                      | 81. PUBLICIS*               |                                   |
| 39. ENGIE*                    | 82. REMY COINTREAU S.A.     |                                   |
| 40. ERAMET*                   | 83. RENAULT*                |                                   |
| 41. ESSILORLUXOTTICA*         | 84. REXEL                   |                                   |
| 42. EURAZEO                   | 85. RUBIS                   |                                   |
| 43. EUROFINS SCIENTIFIC*      | 86. SAFRAN*                 |                                   |

**\* Sociétés du CAC 40**

## Annexe 2 : Liste des sociétés non incluses dans l'étude

1. AIRBUS\*
2. ALTEN\*\*
3. APERAM\*
4. ARCELORMITTAL\*
5. DASSAULT AVIATION\*\*
6. EUROFINS SCIENTIFIC\*
7. EURONEXT\*
8. INTERPARFUMS\*\*
9. MCPHY ENERGY\*
10. OVH \*\*\*
11. SES\*
12. STELLANTIS\*
13. SOLVAY\*
14. STMICROELECTRONICS\*
15. TECHNIP ENERGIES\*
16. TRIGANO\*\*
17. VALNEVA\*\*

**\* Société étrangère**

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

**\*\*\* Société introduite récemment en bourse**

Sociétés sorties du SBF 120 en avril 2022	Sociétés entrées au SBF 120 en avril 2022
<ul style="list-style-type: none"> <li>– DBV TECHNOLOGIES</li> <li>– ILIAD</li> <li>– NATIXIS</li> <li>– SUEZ</li> <li>– TECHNIP FMC PLC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ALTAREA</li> <li>– DERICHBOURG</li> <li>– EUROPCAR</li> <li>– INTERPARFUMS</li> <li>– OVH</li> </ul>

## Annexe 3 : Composition du Haut Comité

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise est constitué de 9 personnalités reconnues pour leur compétence et leur expérience.

Cinq d'entre elles exercent, ou ont exercé, des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au code Afep-Medef.

Quatre autres personnalités sont choisies pour représenter les investisseurs et/ou pour faire bénéficier le Haut Comité de leur compétence acquise dans les domaines du droit et de la déontologie.

Les membres sont nommés par l'Afep et le Medef pour une durée de 3 ans, renouvelable une fois.

Le président est choisi parmi les cinq personnalités exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au code Afep-Medef.

Les membres du Haut Comité exercent leur mandat à titre bénévole et en toute indépendance ; ils sont tenus de déclarer leurs mandats d'administrateurs ou de membres de conseils de surveillance de sociétés cotées.

Au cours de l'année 2021, les mandats de Marie-Claire Capobianco et de Brigitte Longuet sont arrivés à échéance. Sophie L'Hélias et Marie-Laurence Tibi ont rejoint le Haut Comité.

Le Haut Comité est à ce jour composé comme suit :

- Patricia Barbizet, la Présidente
- Jean-Luc Bélingard
- Sven Boinet
- Julie Klein
- Sophie L'Hélias
- Philippe Lazare
- Robert Peugeot
- Vincent Strauss
- Marie-Laurence Tibi

La biographie des membres est disponible sur le site Internet du Haut Comité : <https://hcge.fr/composition-hcge/>

Sandy Jaunet Wegerhoff a succédé à Corinne Jacquot en mai 2022 en qualité de Secrétaire générale.

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

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