RECOMMANDATION AMF

DOC-2012-02

INFORMATIONS EN MATIERE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS COTÉES SE RÉFÉRANT AU CODE AFEP-MEDEF

Texte de référence : *article L. 621-18-3 du code monétaire et financier*

Présentation consolidée des recommandations de l'AMF contenues dans les rapports de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants

En application de l'article L. 621-18-3 du code monétaire et financier, l'Autorité des marchés financiers (AMF) établit chaque année un rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants à partir des informations publiées par les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et dont le siège statutaire est situé en France.

Dans le cadre de ce rapport, l'AMF veille à la transparence des informations publiées par ces sociétés au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. Par ailleurs, l'AMF examine la manière dont ces sociétés mettent en œuvre les recommandations qui figurent dans le code de gouvernement d'entreprise établi par l'AFEP et le MEDEF (ci-après, le « code AFEP-MEDEF »), et notamment le principe « appliquer ou expliquer ». Si l'AMF peut s'appuyer, pour apprécier la mise en œuvre de certaines recommandations du code AFEP-MEDEF, sur les précisions formulées par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE), chargé du suivi de l'application de ce code pour les sociétés cotées qui s'y réfèrent, dans ses rapports annuels ou dans son guide, elle n'est toutefois pas liée par ces interprétations.

En application de l'article du code monétaire et financier précité, au-delà des recommandations et des interprétations émises par les organisations représentatives des entreprises susvisées, l'AMF peut « publier toute recommandation qu'elle juge utile ». Elle identifie en complément des « bonnes pratiques », constatées dans le cadre des études thématiques de ses rapports annuels sur le gouvernement d'entreprise, et dont elle souhaite encourager le développement.

Enfin, l'AMF formule des « pistes de réflexion » destinées à l'AFEP et au MEDEF en vue d'une évolution de leur code et/ou au HCGE en vue d'une évolution de son guide d'application du code AFEP-MEDEF lorsqu'elle l'estime utile.

Ce document reprend l'ensemble des recommandations, bonnes pratiques et pistes de réflexion en lien avec le code AFEP-MEDEF, émises par l'AMF dans ses rapports sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants. Afin d'en faciliter la lecture et l'application, l'AMF les a réparties dans l'ordre des thématiques et recommandations du code AFEP-MEDEF (dans sa version de décembre 2022). Au sein d'une dernière section complémentaire figurent les sujets non couverts à ce jour par ce code. Les positions du HCGE sont mentionnées dans le présent document uniquement lorsque l'AMF s'y appuie directement, en l'absence de recommandation du code AFEP-MEDEF sur le sujet évoqué.

L'AMF invite par ailleurs l'ensemble des sociétés cotées (au-delà des sociétés se référant au code AFEP-MEDEF) à appliquer :

- **les recommandations relatives aux informations à inclure au sein de leur document d'enregistrement universel concernant le gouvernement d'entreprise et les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (voir le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels (position – recommandation AMF - DOC-2021-02) ;**

- **les recommandations sur les assemblés générales d'actionnaires des sociétés cotées (recommandation AMF-DOC-2012-05).**

Enfin, les différents rapports de l'AMF cités en référence sont disponibles sur le site de l'AMF. Ces rapports incluent des présentations nominatives de bonnes et mauvaises pratiques (non reprises dans le présent document). Les thématiques étudiées dans ces rapports sont listées en annexe 1 du présent document.

1 – LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 4
2 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE 4
3 – LA DIVERSITE DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE 5
3.1 – Le choix entre dissociation et unicité (ou cumul) des fonctions de président et de directeur général 5
3.2 – Le statut et le rôle du président (non exécutif) du conseil d'administration 6
3.3 – Les limites de pouvoirs du directeur général et des directeurs généraux délégués 7
3.4 – La répartition des missions entre le président du conseil et le directeur général 7
4 – LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES MARCHES 7
5 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE 8
6 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES 9
7 – LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 9
8 – POLITIQUE DE MIXITE FEMMES/HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES 10
9 – LA REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIES ET DES SALARIES 10
10 – LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS 11
11 – L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 14
11.1 – Évaluation de la contribution individuelle 14
11.2 – Les modalités pratiques de l'évaluation 14
11.3 – Le recours à un consultant extérieur 15
11.4 – Présentation des résultats de l'évaluation 15
12 – LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES 16
13 – L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS 16
14 – LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS 16
15 – LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS 17
16 – LES COMITES DU CONSEIL : PRINCIPES GENERAUX 17
17 – LE COMITE D'AUDIT 19
18 – LE COMITE EN CHARGE DES NOMINATIONS 20
19 – LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS 22
20 – LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS 22
21 – LA DEONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS 22
22 – LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS 23
23 – LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL 23

24 – L'OBLIGATION DE DETENTION D'ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 23

25 – LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL 24

26 – LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 24

26.1 – Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et rôle du conseil d'administration 24

26.2 – Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs 26

26.3 – Éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 27

26.4 – Prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 31

26.5 – Départ des dirigeants mandataires sociaux 32

26.6 – Régimes de retraites supplémentaires des dirigeants mandataires sociaux 34

27 – L'INFORMATION SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE 35

27.1 – Centralisation des informations et explications sur les rémunérations 35

27.2 – Information, dans la politique de rémunération, sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dont la nomination est proposée 36

27.3 – Information sur la mise en œuvre de clauses d'ajustement de la politique de rémunération 36

27.4 – Information sur l'appréciation de la performance 36

27.5 – Le ratio d'équité ou multiple de rémunération 38

28 – LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS 39

29 – SUJETS NON EVOQUES PAR LE CODE AFEP-MEDEF 39

29.1 – La présentation des informations sur le gouvernement d'entreprise 39

29.2 – Les censeurs 39

29.3 – Les présidents d'honneur 40

29.4 – La rémunération des dirigeants par un actionnaire 41

ANNEXE 1 – HISTORIQUE DES THEMATIQUES ETUDIEES 42

ANNEXE 2 – RECOMMANDATIONS OU DE PISTES DE REFLEXIONS EMISES PRECEDEMMENT PAR L'AMF DANS SES RAPPORTS SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS DES SOCIETES COTEES 43

INDEX ALPHABETIQUE 49

1 – LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 1 du code AFEP-MEDEF *(extraits) :*

1.8 Le rapport sur le gouvernement d'entreprise rend compte de l'activité du conseil.

1.9 Le règlement intérieur du conseil d'administration précise :

- *les cas d'approbation préalable déterminés par le conseil d'administration, qui peuvent être différents selon les branches concernées de l'entreprise ;*
- *le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise fait l'objet d'une approbation préalable par le conseil d'administration ;*
- *les règles selon lesquelles le conseil d'administration est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la société.*

Ces règles ne portent pas seulement sur les opérations externes d'acquisition ou de cession, mais aussi sur les investissements importants de croissance organique ou sur les opérations significatives de restructuration interne. Le conseil d'administration est informé en temps utile de la situation de liquidité de la société afin de prendre, le cas échéant, les décisions relatives à son financement et à son endettement.

Recommandations :

L'AMF recommande à l'ensemble des sociétés :

- ✓ **de fournir le détail des missions et**
- ✓ **de dresser un bilan de l'activité de leur conseil[1].**

L'AMF recommande que :

- ✓ **le règlement intérieur du conseil fasse l'objet d'une revue régulière et, le cas échéant, soit complété ou modifié pour s'adapter au contexte réglementaire ;**
- ✓ **le règlement intérieur ou la charte de déontologie du conseil soient disponibles sur le site internet des sociétés[2].**

Lorsque des opérations d'acquisition ou de cession ou d'investissement ou de désinvestissement figurent parmi les cas d'approbation préalable déterminés par le conseil d'administration, l'AMF recommande de préciser dans le règlement intérieur le montant à partir duquel l'autorisation du conseil est exigée[3].

2 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

[1] *Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.*
[2] *Recommandation extraite du rapport AMF 2014 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[3] *Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

3 – LA DIVERSITE DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE

***Article 3 du code AFEP-MEDEF** (extraits) :*

3.2 En outre, les sociétés à conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de président et de directeur général. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale. Il appartient au conseil de se prononcer et d'expliquer sa décision. Le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions. 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.

3.3. 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 décrits dans le règlement intérieur.

3.4. Les sociétés anonymes françaises ont ainsi la faculté de choisir entre trois formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle. La formule retenue et les motivations sont portées à la connaissance des actionnaires et des tiers.

3.1 – Le choix entre dissociation et unicité (ou cumul) des fonctions de président et de directeur général

Guide d'application du code AFEP-MEDEF :

Il est recommandé aux sociétés, en particulier lorsque les fonctions de Président et de Directeur général sont réunies, de présenter soigneusement cette information, si possible en mettant en valeur les moyens mis en œuvre par le Conseil d'administration pour assurer l'équilibre des pouvoirs, tels que, à titre indicatif : la liste des décisions soumises à l'approbation du Conseil, le rôle et l'indépendance des comités, la nomination d'un administrateur référent, la pratique de sessions tenues hors la présence des dirigeants exécutifs, etc.

Recommandations :

L'AMF recommande que les sociétés fournissent des explications précises et circonstanciées sur le mode de gouvernance retenu et indiquent les dispositions prises pour éviter les éventuels conflits d'intérêts [4], notamment en cas d'évolution du mode de gouvernance ou de renouvellement ou de nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social[5].

L'AMF recommande en outre aux sociétés n'ayant effectué aucun changement au cours de l'exercice précédent à reprendre, tous les ans au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, les motifs ayant conduit à retenir le mode de gouvernance actuel[6].

L'AMF recommande aux sociétés dont le conseil d'administration a opté pour une dissociation des fonctions, tout en proposant à l'assemblée générale la nomination du directeur général en tant qu'administrateur, d'en expliquer les motivations au sein du rapport du conseil à l'assemblée générale et au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise[7].

[4] Recommandation extraite des rapports AMF 2013, 2015 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[5] Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[6] Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[7] Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Bonne pratique :

Constitue une bonne pratique le fait d'apporter des précisions sur la portée du choix du mode de gouvernance : par exemple, dissociation de fonctions structurelle, correspondant à un véritable choix de mode de gouvernance, ou dissociation de fonctions conjoncturelle en vue d'assurer une transition managériale dans le cadre de la succession d'un président-directeur général[8].

3.2 – Le statut et le rôle du président (non exécutif) du conseil d'administration

Guide d'application du code AFEP-MEDEF :

Selon le HCGE, la description des missions confiées aux dirigeants mandataires sociaux non exécutifs « est spécialement nécessaire quand les missions confiées au Président sont particulièrement importantes ou spécifiques, et dûment justifiées (tout en gardant à l'esprit qu'il ne peut y avoir de mission empiétant sur les responsabilités de l'exécutif ou contraire au principe de collégialité du Conseil) ».

Recommandations :

L'AMF recommande aux sociétés de présenter un bilan de l'activité du président du conseil d'administration ou de surveillance au titre de l'exercice écoulé, notamment s'agissant des missions exercées en sus de celles qui lui conférées par la loi.

L'AMF recommande qu'à l'occasion de la nomination ou du renouvellement d'un président du conseil soumis à l'approbation de l'assemblée des actionnaires, la société rappelle le cas échéant les missions qui lui seront confiées en sus de celles conférées par la loi[9].

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP, le MEDEF et le HCGE à s'interroger sur le statut et le rôle du président non exécutif. Cette interrogation suppose en particulier d'examiner (i) la nature des missions confiées au président du conseil non exécutif, (ii) les limites fixées à ces missions au regard notamment des pouvoirs du directeur général et (iii) la manière dont la réalisation de ces missions est prise en compte dans la fixation par le conseil des différents éléments de sa rémunération[10].

[8] Bonne pratique extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[9] Recommandation extraite du rapport AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[10] Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.

3.3 – Les limites de pouvoirs du directeur général et des directeurs généraux délégués

Recommandations :

L'AMF encourage les sociétés à mettre en place, à maintenir ou à renforcer des limites aux pouvoirs du directeur général, qu'il soit également président du conseil ou non, ainsi qu'aux directeurs généraux délégués[11].

L'AMF recommande que soit systématiquement présenté dans le rapport l'ensemble des limitations des pouvoirs du directeur général, et, le cas échéant, des directeurs généraux délégués, résultant d'usages et/ou de règles internes, avec un renvoi au règlement intérieur si ces informations y ont été formalisées. Si aucune limitation n'a été apportée, l'AMF recommande que la société le mentionne explicitement[12].

3.4 – La répartition des missions entre le président du conseil et le directeur général

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de clarifier les modalités d'exercice des missions respectives du directeur général et du président du conseil d'administration, en particulier en matière de relation avec les tiers. Une attention particulière devrait être accordée aux zones de chevauchement potentiel[13].

4 – LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES MARCHES

Article 4 du code AFEP-MEDEF *(extraits) :*

4.2 Toute communication doit permettre à chacun d'accéder en même temps à la même information.

4.3 Le conseil veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme.

4.4. Les relations des actionnaires avec le conseil d'administration notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise peuvent être confiées au président du conseil d'administration ou, le cas échéant, à l'administrateur référent. Celui-ci rend compte au conseil d'administration de cette mission.

Recommandations :

L'AMF recommande aux émetteurs d'instaurer un dialogue entre le conseil et les actionnaires, le cas échéant par le truchement d'un administrateur référent, sur les principaux sujets d'attention des actionnaires, notamment les questions relatives à la stratégie et la performance en matière sociale, environnementale et de gouvernance (ESG)[14].

L'AMF recommande aux sociétés qui ont décidé de l'unicité des fonctions ainsi que celles qui ont un président du conseil non indépendant de réfléchir à l'opportunité de désigner un administrateur référent, notamment pour la gestion des conflits d'intérêts[15].

---

[11] *Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[12] *Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[13] *Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[14] *Recommandation extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[15] *Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

Elle recommande par ailleurs aux sociétés ayant désigné un administrateur référent de publier chaque année un bilan de son activité, afin que puissent être appréciés, d'une part, la nature des diligences et missions conduites dans ce cadre, et d'autre part, l'usage qu'il a pu faire des prérogatives qui lui ont été reconnues[16].

L'AMF recommande que les supports de présentation établis à l'occasion des « *roadshows gouvernance* » soient mis en ligne sur le site internet de la société[17].

L'AMF recommande aux sociétés, en cas de vote contesté en assemblée générale, de s'interroger sur l'opportunité d'une communication sur les mesures prises par le conseil à la suite de ce vote[18].

➡ ***Voir également les recommandations AMF sur le dialogue actionnarial présentées au sein du guide de l'information permanente (position-recommandation AMF - DOC-2016-08).***

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF à s'interroger sur l'opportunité de recommander aux sociétés qui ont décidé de mettre en place un administrateur référent de lui reconnaitre des pouvoirs et des moyens qui soient adaptés à l'exercice de ses missions, par exemple celui de convoquer un conseil[19].

5 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE

Article 5 du code AFEP-MEDEF *(extrait) :*

5.4 La stratégie climatique mentionnée au § 5.3 ainsi que les principales actions engagées à cet effet sont présentées à l'assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans ou en cas de modification significative de la stratégie.

Présentation de la stratégie climatique aux actionnaires :

Guide d'application du code AFEP-MEDEF :

Le Code n'impose pas de soumettre aux actionnaires une résolution climatique (« Say on Climate »). Il prévoit une présentation aux actionnaires de la stratégie climatique, ainsi que les principales actions engagées.
Les sociétés sont toutefois libres d'inscrire un point (sans vote) à l'ordre du jour de l'assemblée générale sur leur stratégie climatique, voire de soumettre une résolution climatique au vote consultatif de leurs actionnaires.
La décision sur les modalités de la présentation aux actionnaires préconisée par le Code doit revenir à chaque société en fonction de sa situation propre et des réponses qu'elle entend donner aux attentes des actionnaires au vu du dialogue entretenu avec ces derniers, notamment en amont de l'assemblée générale.

Recommandation :

Lorsqu'un comité RSE a été établi et qu'une résolution climatique est soumise au vote des actionnaires par le conseil, il est recommandé d'aborder cette résolution dans le cadre du comité RSE et d'en faire état dans le document d'enregistrement universel[20].

[16] *Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[17] *Recommandation extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[18] *Recommandation extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[19] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.*
[20] *Recommandation extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

Bonnes pratiques :

Constitue une bonne pratique le fait :

- d'organiser un ou plusieurs points de débats spécifiques du conseil ou du comité RSE dédiés à la question climatique ou environnementale[21].
- de désigner, au sein du conseil d'administration, un « référent » en matière RSE (le président du comité RSE s'il en existe un), afin d'approfondir les travaux du conseil en la matière, en particulier sur les sujets de l'environnement et du climat.
- dans les sociétés ayant désigné au sein de leur conseil d'administration plusieurs interlocuteurs privilégiés en matière RSE (administrateur référent classique en charge du dialogue actionnarial notamment en matière RSE, président du conseil d'administration, président du comité RSE, administrateur référent spécialisé en RSE), de clarifier et d'articuler les rôles respectifs de chacun[22].

6 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

➡ ***Voir également les recommandations de l'AMF sur les cessions et les acquisitions d'actifs significatifs (position-recommandation AMF – DOC-2015-05).***

7 – LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 7 du code AFEP-MEDEF :

7.1 La qualité d'un conseil d'administration s'apprécie dans l'équilibre de sa composition ainsi que dans la compétence et l'éthique de ses membres.
Il est attendu de tout administrateur qu'il agisse dans l'intérêt social et qu'il ait en outre les qualités essentielles suivantes :
- *une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience ;*
- *une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques ;*
- *être intègre, présent, actif et impliqué.*

7.2 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…). Il rend publiques dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

Recommandations sur la présentation de la composition du conseil :

S'agissant de la diversité de la composition des conseils, l'AMF recommande que les sociétés soumises à l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique précisent les mesures relatives à sa mise en œuvre dans leur document d'enregistrement universel ou rapport financier annuel, en distinguant de manière claire les administrateurs représentant l'État nommés par décision administrative de ceux désignés par l'organe compétent[23].

L'AMF recommande aux sociétés, en cas de changements intervenus dans la composition du conseil (départ, nomination, renouvellement), d'indiquer notamment les modifications traduisant une diversification (par exemple, en termes de féminisation, de nationalité ou d'expérience internationale)[24].

[21] Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[22] Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[23] Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[24] Recommandation extraite des rapports AMF 2012, 2015 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Bonnes pratiques sur l'évaluation de la composition du conseil :

Constitue une bonne pratique le fait de publier une présentation individualisée des compétences des administrateurs (« matrice de compétences ») ainsi que le calcul du pourcentage d'administrateurs concernés pour chaque compétence[25]. En outre, dans la mesure où la RSE recouvre plusieurs compétences différentes, il apparaît opportun de préciser si l'administrateur est compétent en matière sociale, environnementale, climatique et/ou de gouvernance[26].

Constitue également une bonne pratique le fait de procéder à un examen annuel détaillé :

- de la matrice de compétences et la composition globale du conseil afin de s'assurer de la cohérence de la politique de diversité et de s'interroger sur la pertinence des objectifs fixés ;
- des critères de composition du conseil, validés par le conseil, en cohérence avec la politique de diversité (et également les critères de disponibilité, d'indépendance, d'échelonnement des mandats et de taille du conseil) en vue de mettre en place une procédure de sélection des administrateurs adaptée[27] ;
- de la disponibilité, en examinant notamment le nombre de mandats externes détenus par chaque administrateur et la compatibilité avec l'exercice des fonctions d'administrateur de la société, afin de s'assurer que l'ensemble des membres dispose du temps nécessaire pour se consacrer pleinement aux travaux du conseil,
- de la participation, en analysant le taux de présence de chacun des membres aux réunions du conseil et des comités[28].

Recommandation en cas de démission d'un administrateur :

L'AMF recommande aux sociétés de s'interroger systématiquement sur le caractère privilégié de l'information relative à la démission d'un administrateur et la nécessité d'une communication au marché par voie de diffusion effective et intégrale, une telle information pouvant avoir un impact sur le cours, notamment lorsque ce départ intervient dans un contexte de désaccord stratégique[29].

8 – POLITIQUE DE MIXITE FEMMES/HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

9 – LA REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIES ET DES SALARIES

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

[25] *Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[26] *Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[27] *Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[28] *Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[29] *Recommandation extraite du rapport AMF 2023 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

10 – LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

Article 10 du code AFEP-MEDEF :

10.1 La qualité du conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout intègres, compétents, actifs, présents et impliqués, même s'il est important d'avoir au sein du conseil d'administration une proportion significative d'administrateurs indépendants qui non seulement répond à une attente du marché, mais est également de nature à améliorer la qualité des délibérations.

10.2 Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

10.3 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, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.

10.4 La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 10.5 et arrêtée par le conseil :

- *à l'occasion de la nomination d'un administrateur ;*
- *et annuellement pour l'ensemble des administrateurs.*

Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés au § 10.5, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

10.5 Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :

10.5.1 ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- *salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;*
- *salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ;*
- *salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère ;*

10.5.2 ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

10.5.3 ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- *significatif de la société ou de son groupe ;*
- *ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.*

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;

10.5.4 ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

10.5.5 ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;

10.5.6 ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

10.6 Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.

10.7 Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, 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.

Recommandations :

S'agissant de l'indépendance des membres, l'AMF recommande aux sociétés :

- ✓ **de bien préciser, dans le tableau de synthèse prévu par le code AFEP-MEDEF indiquant la situation (conformité ou non) des administrateurs au regard des critères prévus par le code pour définir l'indépendance des administrateurs, la conformité avec les critères retenus par le code AFEP-MEDEF pour définir l'indépendance des administrateurs et, lorsque la société déroge à l'un de ces critères, de le justifier précisément[30] ;**

- ✓ **de fournir chaque année des éléments d'information détaillés afin d'expliquer la manière dont leur conseil a apprécié le caractère significatif ou non des relations d'affaires susceptibles d'être entretenues par des membres qualifiés d'indépendants avec la société dont ils sont administrateurs ou membres du conseil de surveillance[31]. Dans ce cadre, l'AMF recommande aux sociétés de décrire avec précision le contenu de tout engagement que les administrateurs concernés auraient, le cas échéant, pris afin de préserver les conditions de cette qualification d'administrateur indépendant, ainsi que les conséquences d'une éventuelle violation de ces engagements[32].**

  À ce titre, l'AMF recommande aux émetteurs de ne pas apprécier le caractère significatif des relations d'affaires uniquement à l'aune de critères quantitatifs et de réaliser autant que possible une analyse qualitative selon des paramètres permettant d'apprécier si une telle relation est non significative et exempte de conflit d'intérêts, tels que et sans que cela soit limitatif :

  - la durée et la continuité (antériorité, historique, renouvellements) ;
  - l'importance ou « intensité » de la relation d'affaires (éventuelle dépendance économique, exclusivité ou prépondérance dans le secteur objet de la relation d'affaires, répartition du pouvoir de négociation…) ;
  - l'organisation de la relation (position de l'administrateur concerné dans la société contractante, pouvoir décisionnel direct sur le(s) contrat(s) constitutifs de la relation d'affaires, perception par l'administrateur d'une rémunération liée au contrat, lien ou relation d'affaires éventuels avec des sociétés dont relèvent d'autres administrateurs, montants des engagements réciproques des sociétés entre elles, etc.)[33]**.**

  Dans l'hypothèse où, aux fins de cette appréciation, une société souhaiterait conserver exclusivement un critère quantitatif, un plafond en montant absolu (à l'instar de ce que prévoient certaines agences de conseil en vote) semble plus pertinent pour apprécier le caractère significatif d'une relation d'affaires. En tout état de cause, il convient que tout seuil quantitatif en pourcentage du volume d'affaires soit apprécié pour chacune des deux sociétés ou parties contractantes[34] ;

- ✓ **que toute exclusion du critère de définition de l'indépendance relatif à l'exercice de mandats sur plus de 12 années consécutives ne soit pas justifiée par la seule expérience ou compétence de l'administrateur concerné[35] ;**

- ✓ **de mettre en place un délai de carence avant de considérer qu'un administrateur qui était jusqu'alors non indépendant devient indépendant du fait de l'évolution de sa situation personnelle, notamment**

---

[30] Recommandation extraite des rapports AMF 2013 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[31] Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[32] Recommandation extraite des rapports AMF 2015 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[33] Recommandation extraite du rapport 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[34] Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[35] Recommandation extraite des rapports AMF 2012, 2013, 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

au regard des décisions ou positions qu'il a dû prendre ou soutenir dans le cadre de ses précédentes fonctions[36].

Piste de réflexion :

L'AMF considère qu'une réflexion pourrait être menée sur :

- ✓ Les critères qualitatifs d'analyse du caractère significatif de ces relations d'affaires, ainsi que les cas dans lesquels un administrateur ne pourrait être considéré comme indépendant[37]. Le code AFEP-MEDEF devrait, en tout état de cause, préciser que le conseil doit accorder une vigilance particulière à l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation d'affaires entretenue avec la société ou son groupe et aux critères ayant conduit à cette appréciation, en particulier lorsque l'administrateur est banquier d'affaires[38].

- ✓ L'application du principe « appliquer ou expliquer » au critère relatif à l'exercice de mandats de plus de 12 années consécutives, les justifications apportées étant très rarement circonstanciées et adaptées à la situation particulière de la société (expérience, indépendance d'esprit, cycle long de l'activité …)[39].

  L'AMF invite l'AFEP, le MEDEF et le HCGE à clarifier la portée du critère d'indépendance relatif à l'ancienneté du mandat et à préciser si le conseil doit également prendre en compte les années au cours desquelles le mandataire social a assisté au conseil et participé aux délibérations, par exemple en tant que censeur ou représentant permanent d'un administrateur personne morale[40].

- ✓ La rédaction du critère d'indépendance des administrateurs détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote, dont l'appréciation est toujours délicate. L'AMF estime souhaitable que l'AFEP, le MEDEF et le HCGE modifient la rédaction du code AFEP-MEDEF sur ce point en supprimant la possibilité de qualification d'administrateur indépendant au-delà de 10 % de détention du capital ou des droits de vote ou, a minima, clarifient les éléments d'appréciation de l'indépendance d'un actionnaire qui détiendrait plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la société[41].

- ✓ Les délais minimaux et sur d'éventuelles autres conditions, dont le respect permettrait de considérer qu'un administrateur puisse être considéré indépendant du fait de l'évolution de sa situation personnelle ou de celle de la société, en tenant compte des décisions ou positions qu'il a dû prendre ou soutenir dans le cadre de ses précédentes fonctions au sein de la société ou de son groupe[42]. L'AMF demande à l'AFEP et au MEDEF de s'interroger sur ce point.

[36] Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[37] Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2012 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[38] Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[39] Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2014 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[40] Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2025 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[41] Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[42] Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

11 – L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 11 du code AFEP-MEDEF *(extraits)* ***:***

11.2 L'évaluation vise trois objectifs :
- *faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil ;*
- *vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;*
- *apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil.*

11.3 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.*

11.1 – Évaluation de la contribution individuelle

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de ne pas écarter l'appréciation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil en raison du seul caractère collégial du conseil[43] ou du fait que cette évaluation ait déjà été réalisée au moment du renouvellement du mandat de l'administrateur[44].

Piste de réflexion :

Il pourrait être envisagé dans le code que dans les sociétés au sein desquelles un administrateur référent a été désigné, l'activité de cet administrateur référent en matière de gouvernement d'entreprise soit abordée à l'occasion de l'évaluation du conseil et/ou dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise[45].

11.2 – Les modalités pratiques de l'évaluation

Guide d'application du code AFEP-MEDEF :

Selon le HCGE, l'appréciation de la contribution individuelle des administrateurs « doit toutefois donner lieu à une restitution individuelle par le président ou l'administrateur référent. Le Haut Comité recommande la tenue d'entretiens individuels tous les trois ans au moins. Ainsi, chaque administrateur, dans une démarche de progrès, doit pouvoir être informé de la perception qu'ont ses collègues de son implication dans les travaux du conseil. Par ailleurs, le président, doit lui-même faire l'objet d'une telle évaluation.
Les actionnaires sont informés dans le rapport annuel de ce que cet exercice a eu lieu ».

[43] *Recommandation extraite des rapports AMF 2013, 2015 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[44] *Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[45] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.*

Bonnes pratiques :

Constitue une bonne pratique le fait de :

- ✓ organiser des évaluations annuelles « formalisées » allant ainsi au-delà du simple débat annuel ;
- ✓ utiliser de façon combinée des questionnaires et des entretiens d'évaluation pour enrichir les échanges ;
- ✓ assurer la confidentialité des échanges lors des évaluations afin de libérer la parole et améliorer la qualité des échanges avec les administrateurs ;
- ✓ organiser des « non executive sessions » sur l'évaluation du conseil (souvent coordonnées par l'administrateur référent)[46].

11.3 – Le recours à un consultant extérieur

Recommandation :

L'AMF recommande de recourir au moins tous les trois ans à un consultant extérieur. Elle recommande également qu'en cas de recours à un consultant extérieur, la société veille à son indépendance et apporte des précisions à cet égard dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise. Cette indépendance doit être appréciée au regard de la société et de ses dirigeants[47] .

Bonnes pratiques :

Constituent de bonnes pratiques le fait de :

- ✓ pour mener l'évaluation formalisée, choisir un consultant extérieur qui soit indépendant de la société et ses dirigeants, et le préciser dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
- ✓ préciser le rôle respectif de ce consultant et du pilote interne de l'évaluation[48].

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF ou le HCGE à préciser que le consultant extérieur est indépendant de la société et/ou de ses dirigeants[49].

11.4 – Présentation des résultats de l'évaluation

Recommandations :

L'AMF recommande aux sociétés :

- ✓ **de préciser la façon dont l'évaluation du fonctionnement du conseil a été menée, notamment s'il a été fait appel à un intervenant externe ;**
- ✓ **de communiquer la date, l'objectif et les résultats de la dernière évaluation du conseil (celle réalisée au cours du dernier exercice clos) ce qui permet aux actionnaires de disposer d'une information annuelle actualisée. L'AMF recommande aux sociétés de communiquer de manière suffisamment détaillée sur la procédure d'évaluation du fonctionnement du conseil mise en place, les résultats de cette évaluation,**

[46] Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2023 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[47] Recommandation extraite du rapport AMF 2023 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[48] Bonne pratique issue du rapport AMF 2023 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[49] Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2023 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.

ainsi que sur les suites et plus particulièrement les pistes d'amélioration qui pourraient être envisagées par la société[50] ;

- ✓ **d'intégrer, dans le cadre de l'information donnée sur les résultats de l'évaluation du conseil et sur les évolutions souhaitables exprimées à cette occasion, les réflexions conduites sur la question de la diversification de la composition des conseils [51], et pour celles qui ont intégré un objectif de diversification de la composition de leur conseil en termes de féminisation, de nationalité ou d'expérience internationale, d'en faire part à l'occasion de la communication donnée aux pistes d'amélioration envisagées dans le cadre de l'évaluation des travaux du conseil[52].**

12 – LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES

***Article 12 du code AFEP-MEDEF** (extraits) :*

12.1 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.

12.3 Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de préciser, au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, quels administrateurs participent aux sessions exécutives, le conseil étant libre d'en définir la composition à condition qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif ne soit présent[53].

13 – L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

14 – LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Article 14 du code AFEP-MEDEF :

14.1 L'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence, mais il ne peut être attendu a priori de tout administrateur une connaissance précise de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. Chaque administrateur bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale, en particulier sur les sujets climatiques.

14.2 Les membres du comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

---

[50] Recommandation extraite des rapports AMF 2015, 2017 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

[51] Recommandation extraite des rapports AMF 2011, 2013 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

[52] Recommandation extraite des rapports AMF 2010, 2012 et 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

[53] Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

14.3 Les administrateurs représentant les salariés ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

Bonnes pratiques :

Constituent de bonnes pratiques le fait de prévoir une formation régulière sur des sujets pertinents pour la société, et le fait de détailler la formation des administrateurs, notamment en matière de RSE. Cette formation n'est pas seulement théorique : elle peut se révéler très pratique, par exemple au travers de visites de sites industriels[54].

Constitue également une bonne pratique l'élaboration d'un programme de formation des administrateurs nouvellement nommés[55].

15 – LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

***Article 15 du code AFEP-MEDEF** (extrait) :*

15.1 La durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat.

Recommandation :

L'AMF recommande de ne pas justifier une durée de mandat supérieure à quatre ans par un cycle long d'activité propre à la société, une telle justification n'apparaissant pas pertinente au regard de l'objet même de cette limitation[56].

16 – LES COMITES DU CONSEIL : PRINCIPES GENERAUX

Article 16 du code AFEP-MEDEF :

Les principes généraux s'appliquent à l'ensemble des comités créés par le conseil.
Le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil. Cependant, outre les missions dévolues par la loi au comité d'audit, il est recommandé que la rémunération, les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux ainsi que les sujets relatifs à la responsabilité sociale et environnementale fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration.

16.1 Composition des comités

La proportion d'administrateurs indépendants pour les comités, recommandée par le code, est précisée ci-après.
Pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein des comités du conseil, les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés.
Il convient d'éviter la présence dans les comités d'administrateurs croisés.

16.2 Attribution des comités

Lorsque le conseil s'est doté de comités spécialisés, en aucun cas la création de ces comités ne doit dessaisir le conseil lui-même qui a seul le pouvoir légal de décision, ni conduire à un démembrement de son collège qui est et doit demeurer responsable de l'accomplissement de ses missions. Les comités ne doivent pas, en effet, se substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail de ce dernier.
Pour cette raison notamment, il convient d'insister sur la qualité des comptes rendus d'activités établis par les comités au conseil et sur les règles qui doivent permettre à ce dernier d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses

[54] *Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[55] *Bonne pratique issue du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[56] *Recommandation extraite du rapport AMF 2012 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

délibérations et sur l'inclusion dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise d'un exposé sur l'activité des comités au cours de l'exercice écoulé.

16.3 Modalités de fonctionnement des comités

Les comités du conseil peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la société après en avoir informé les dirigeants mandataires sociaux et à charge d'en rendre compte au conseil.

Les comités du conseil peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence, aux frais de la société, après en avoir informé le président du conseil d'administration ou le conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au conseil. En cas de recours par les comités aux services de conseils externes (par exemple, un conseil en rémunération en vue d'obtenir notamment des informations sur les systèmes et niveaux de rémunérations en vigueur dans les principaux marchés), les comités veillent à l'objectivité du conseil concerné.

Chaque comité est doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement. Les règlements des comités, qui doivent être approuvés par le conseil, peuvent être intégrés au règlement intérieur du conseil ou faire l'objet de dispositions distinctes.

Le secrétariat des comités est assuré par des personnes désignées par le président du comité ou en accord avec celui-ci.

Guide d'application du code AFEP-MEDEF :

Il est recommandé que les sujets relatifs à la RSE fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du Conseil d'administration. Il peut s'agir d'un comité dédié ou d'un comité également en charge d'autres missions que la RSE. Les sociétés doivent définir clairement les missions du comité en charge de la RSE et les articuler avec celles des autres comités qui peuvent également préparer des sujets RSE.

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés d'éviter, autant que possible, de désigner un dirigeant mandataire social exécutif comme membre permanent d'un comité spécialisé et *a fortiori* de lui en confier la présidence[57].

L'AMF recommande aux sociétés de décrire le fonctionnement, les missions ainsi que le bilan des travaux des comités réalisés ou engagés au cours de l'exercice écoulé, en exposant les interactions entre ces comités et le conseil[58].

Bonnes pratiques sur la composition des comités :

- ✓ Constitue une bonne pratique le fait de poser des exigences de compétences pour les administrateurs, en fonction du type de comité, et à assurer une transparence sur le niveau de satisfaction de ces exigences (par exemple par la présentation d'une matrice de compétences / d'expérience)[59] (voir en complément les paragraphes 7 et 14 sur les matrices de compétence et la formation en matière de RSE).
- ✓ Constitue également une bonne pratique le fait de désigner des présidents de comités spécialisés parmi les administrateurs indépendants du conseil[60] (voir en complément les paragraphes 17 et 18 sur le comité d'audit et le comité en charge des nominations).

[57] *Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[58] *Recommandation extraite des rapports AMF 2009 et 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[59] *Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[60] *Bonne pratique extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

Bonnes pratiques sur le fonctionnement du comité en charge de la RSE :

- ✓ Constitue une bonne pratique le fait de s'interroger sur et de justifier de la pertinence de créer ou non un comité en charge de la RSE[61].
- ✓ Constitue également de bonnes pratiques le fait pour le comité RSE :
  - de participer à l'évaluation de la performance des dirigeants en matière de RSE[62].
  - d'organiser une collaboration entre le comité d'audit et le comité en charge de la RSE afin d'analyser les risques extra-financiers. Cette collaboration peut notamment prendre la forme d'une réunion commune. Sans instituer des réunions communes, d'autres sociétés organisent un travail conjoint entre le comité d'audit et le comité en charge de la RSE, s'agissant des risques[63].
- ✓ Constitue une autre bonne pratique à le fait de rendre compte précisément dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise :
  - des travaux du comité RSE en matière climatique, ou encore
  - de l'articulation entre les missions des différents comités en matière de RSE[64].

17 – LE COMITE D'AUDIT

Article 17 du code AFEP-MEDEF *(extraits) :*

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. C'est principalement à l'occasion de l'arrêté des comptes que le conseil doit assumer deux de ses missions essentielles : le contrôle de la gestion et la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché.

17.1 Composition

Les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable.

La part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La nomination ou la reconduction du président du comité d'audit, proposée par le comité des nominations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du conseil.

17.2 Attributions

En complément des attributions qui lui sont conférées par la loi, le comité d'audit, lorsqu'il suit le processus d'élaboration de l'information financière, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables, en particulier pour traiter les opérations significatives. Il est également souhaitable que lors de l'examen des comptes, le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

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 entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le comité examine les risques et les engagements hors-bilans significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil, le cas échéant.

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.

[61] *Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[62] *Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[63] *Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[64] *Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

Enfin, il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Recommandations :

S'agissant des sociétés qui ont mis en place un comité d'audit ou des comptes, l'AMF recommande que les membres et le président soient clairement identifiés, et que le comité soit présidé par un administrateur indépendant[65]. Elle recommande également que dans le paragraphe de présentation des membres du conseil, des développements spécifiques soient consacrés aux compétences des membres du comité d'audit[66].

S'agissant de la composition, du fonctionnement et des missions du comité d'audit, l'AMF renvoie aux conclusions du groupe de travail sur le comité d'audit de juillet 2010[67].

Il est recommandé de publier des informations permettant aux investisseurs de comprendre le rôle précisément joué par le comité d'audit ou l'organe qui en exerce les fonctions dans l'élaboration de l'information extra-financière et dans l'évaluation des risques extra-financiers. En outre, le comité d'audit, ou l'organe qui en exerce les fonctions, devrait régulièrement s'assurer de la pertinence et de l'intégrité de l'information fournie au conseil en matière de RSE[68].

L'AMF recommande aux sociétés de continuer d'accroître l'implication de leurs organes de gouvernance et de leurs comités d'audit dans l'analyse des effets du changement climatique sur leurs activités, dans la préparation et le contrôle des informations relatives à la durabilité communiquées au marché et à la cohérence entre les informations présentées dans les états financiers et les autres éléments de la société (en particulier, informations en matière de durabilité)[69].

18 – LE COMITE EN CHARGE DES NOMINATIONS

Article 18 du code AFEP-MEDEF *(extraits) :*

Le comité des nominations joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la composition future des instances dirigeantes. Aussi, 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.

18.1 Composition

Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

18.2 Attributions

18.2.1 S'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs

Ce comité 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.

18.2.2 S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux

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.

[65] *Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[66] *Recommandation extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[67] *Recommandation extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[68] *Recommandations extraites du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[69] *Recommandation extraite de la recommandation DOC-2022-06 : Arrêté des comptes et travaux de revue des états financiers.*

Recommandations :

S'agissant de la composition du comité en charge des nominations, l'AMF encourage les sociétés à confier leur présidence à des administrateurs indépendants[70].

L'AMF recommande que chaque année, le comité des nominations s'interroge sur les besoins du conseil en termes de compétences, y compris s'agissant des différents sujets relevant de la RSE, et en tire les conséquences sur la procédure de sélection des administrateurs mis en place. Ce sujet devrait ensuite être débattu au sein du conseil[71].

L'AMF recommande aux sociétés d'exposer chaque année dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, non seulement quel est le processus décisionnel prévu pour l'élaboration du plan de succession de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (notamment le rôle du comité compétent, l'horizon de temps, sa fréquence de revue et les modalités d'implication éventuelle du dirigeant concerné), mais également si un plan de succession a effectivement été établi, à quelle date il a été revu pour la dernière fois et quelle a été la nature des travaux au cours de l'exercice précédent[72].

Dans le cas où le conseil a chargé un comité *ad hoc* de l'établissement et/ou de la mise en œuvre d'un plan de succession, l'AMF recommande aux émetteurs de fournir des informations sur la composition et la proportion de membres indépendants de ce comité[73].

Dans le cas où le président du conseil n'est pas indépendant, l'AMF recommande aux émetteurs de s'interroger, parmi les moyens mis en œuvre pour assurer l'équilibre des pouvoirs, sur l'opportunité d'impliquer, le cas échéant, l'administrateur référent ou tout autre administrateur indépendant dans l'établissement et la revue des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux[74].

Bonnes pratiques :

- ✓ Constituent de bonnes pratiques le fait d'identifier les compétences prioritaires dans les futures nominations d'administrateurs et en rendre compte, et le fait de fournir une explication lorsque le moment venu, les nominations ne sont pas cohérentes avec les priorités précédemment affichées[75].

- ✓ S'agissant de la succession des principaux dirigeants mandataires sociaux, constitue également une bonne pratique le fait d'organiser chaque année au moins une session du conseil ou du comité hors la présence des dirigeants exécutifs au sujet de l'établissement, la revue et, le cas échéant, la mise en œuvre du processus de leur succession[76].

[70] *Recommandation extraite du rapport AMF 2009 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[71] *Recommandation extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[72] *Recommandation extraite des rapports AMF 2018 et 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[73] *Recommandation extraite du rapport AMF 2025 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.*
[74] *Recommandation extraite du rapport AMF 2025 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.*
[75] *Bonne pratique extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[76] *Bonne pratique extraite du rapport AMF 2025 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.*

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP, le MEDEF et le HCGE à s'interroger sur la nature des informations à fournir quant à la composition de ce comité *ad hoc* (nombre de membres, proportion minimale ou non, de membres indépendants, participation de dirigeants, etc.)[77].

19 – LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

20 – LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS

***Article 20 du code AFEP-MEDEF** (extraits) :*

20.2 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. Il doit en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

20.4 Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères. Cette recommandation s'applique lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur.

Recommandation :

L'AMF recommande que les sociétés précisent si les mandats concernés sont ou non exercés à l'extérieur du groupe et si les sociétés dans lesquelles ces mandats sont exercés sont ou non cotées[78].

21 – LA DEONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS

***Article 21 du code AFEP-MEDEF** (extraits) :*

Tout administrateur d'une société cotée est tenu aux obligations suivantes :

- *l'administrateur est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise ;*
- *l'administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante ;*

Il appartient à chaque conseil de compléter, le cas échéant, cette liste des obligations fondamentales de l'administrateur par les dispositions particulières que son fonctionnement lui paraît exiger. À ce titre, il est souhaitable que le règlement intérieur précise les règles de prévention et de gestion des conflits d'intérêts.

Recommandations :

Concernant la gestion des conflits d'intérêts, l'AMF recommande aux sociétés de :

[77] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2025 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.*

[78] *Recommandation extraite des rapports AMF 2013, 2015, 2017 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

- ✓ **donner des éléments d'information sur la gestion des conflits d'intérêts au sein du conseil[79] ;**
- ✓ **présenter dans leur document d'enregistrement universel ou rapport sur le gouvernement d'entreprise les extraits de leur règlement intérieur ou de leur charte relatifs à la prévention des conflits d'intérêts qui doivent être appliqués par les administrateurs[80].**

Piste de réflexion :

L'AMF invite le HCGE ou l'AFEP et le MEDEF à préciser si le lien familial proche avec un ou plusieurs autres mandataires sociaux (ou candidats) est susceptible de constituer, en particulier dans le cadre de la proposition de nomination de ces derniers, une « situation de conflit d'intérêts même potentiel » au sens de la disposition de l'article 21 du code AFEP-MEDEF, devant conduire l'administrateur concerné à s'abstenir, à cette occasion, de participer aux travaux au sein du comité des nominations puis aux débats et votes au sein du conseil[81].

22 – LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

23 – LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL

Article 23 du code AFEP-MEDEF :

23.1 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.

23.2 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.

23.3. 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.

Recommandation :

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 (durée de l'ancienneté, description des avantages attachés au contrat de travail)[82].

24 – L'OBLIGATION DE DETENTION D'ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

[79] *Recommandation extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Voir également proposition n°4.3 de la recommandation AMF DOC-2012-05 – Les assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées.*
[80] *Recommandation extraite du rapport AMF 2014 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[81] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[82] *Recommandation extraite des rapports AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

25 – LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

26 – LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

26.1 – Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et rôle du conseil d'administration

Article 26.1 du code AFEP-MEDEF :

26.1.1 Rôle du conseil d'administration

Le conseil débat des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, hors la présence des intéressés. La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs relève de la responsabilité du conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. Le conseil motive ses décisions prises en la matière ;

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 plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Ces critères, définis de manière précise, doivent refléter les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise. Les critères quantifiables doivent être privilégiés. La rémunération doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants.

26.1.2 Principes de détermination de la rémunération

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.

26.1.3 Application des principes aux sociétés en commandite par actions

Il est souhaitable que les sociétés en commandite par actions appliquent les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et, plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de gérant commandité.

Guide d'application du code AFEP-MEDEF :

La détermination de la rémunération variable d'un dirigeant doit intégrer plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise.
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 de politique RSE, le renvoi à un programme interne RSE ou à des enjeux généraux non définis ne sont pas suffisants.
Le Haut Comité considère comme de bonnes pratiques :
– le fait de privilégier la présence de critères RSE mesurables et vérifiables (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 objectifs RSE.
Les critères extra-financiers sont soumis aux mêmes recommandations du Code que les autres critères de rémunération des dirigeants. Les sociétés doivent faire figurer dans leur rapport annuel les règles d'attribution de la rémunération, avec indication des critères de détermination : critères qualitatifs et quantifiables (sous réserve de la confidentialité de certains éléments) ainsi que l'application effective des critères au cours de l'exercice, par rapport à ce qui avait été prévu, et l'atteinte des objectifs.
Le Conseil doit s'assurer que les critères de performance, financiers et extra-financiers, sont exigeants, mesurables et équilibrés, et que leur appréciation sera en mesure de refléter objectivement l'activité et l'ensemble des performances de l'entreprise. Dans l'hypothèse d'un déséquilibre significatif ou récurrent entre les taux d'atteinte des critères financiers, et ceux des critères extra-financiers, le Conseil doit réexaminer pour l'avenir la politique de rémunération en vue d'éviter que les critères de performance extra-financiers ne puissent constituer des éléments d'atténuation, voire de compensation, d'une sous-performance des critères financiers, et inversement.
Qu'il s'agisse de la rémunération variable de court terme ou de long terme, les explications fournies doivent permettre de corréler les réalisations effectives des objectifs avec le niveau quantifié d'atteinte de ces objectifs.

Bonnes pratiques :

Constituent de bonnes pratiques pour les sociétés cotées sur un marché réglementé, dans leur politique de rémunération, le fait de :

- ✓ justifier, le cas échéant, en quoi la publication des critères de performance est de nature à porter préjudice à la société ;
- ✓ apporter les précisions suivantes, pour mieux appréhender le lien entre la rémunération et la performance :
  - précisions sur l'alignement de critères de performances des dirigeants mandataires sociaux et de ceux des cadres dirigeants ;
  - précisions sur le lien entre les objectifs budgétaires communiqués par la société et les objectifs de performance fixés au dirigeant mandataire social exécutif ;
  - indication si un taux de réalisation à 100% de l'objectif du dirigeant (dit « objectif cible ») correspond aux objectifs annuels communiqués par la société ;
  - informations sur la possibilité ou non de rémunérer la surperformance, avec l'indication pour chaque critère du plafond maximum ;

- présentation, en sus des valeurs plafonds, des valeurs planchers déterminant le seuil en-deçà duquel aucune rémunération variable liée à l'indicateur concerné ne sera due (« objectif minimum» ou « seuil de déclenchement»)[83].

➡ ***Voir également, pour l'ensemble des sociétés cotées sur le marché réglementé, le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels (position – recommandation AMF - DOC-2021-02)***

Bonnes pratiques sur la détermination des critères de performance RSE :

Constituent de bonnes pratiques s'agissant de la détermination de la performance RSE, le fait de :

- ✓ indiquer leur lien avec la stratégie ;
- ✓ utiliser un indicateur quantifiable ou à défaut un indicateur qualitatif mesurable ;
- ✓ disposer d'un outil de collecte d'information en relation avec cet indicateur ;
- ✓ utiliser des indicateurs de durabilité, ce qui permet de s'assurer que ces indicateurs sont clairement définis, et le cas échéant de faire le lien avec la matrice de matérialité présentée dans les informations en matière de durabilité ;
- ✓ définir le périmètre sur lequel l'indicateur est fixé ;
- ✓ faire revoir ces indicateurs par les Commissaires aux comptes et/ou l'OTI ; et
- ✓ simplifier ces indicateurs[84].

26.2 – Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs

Article 26.2 du code AFEP-MEDEF :

Comme pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs relève de la responsabilité du conseil d'administration qui les nomme et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. Le conseil motive ses décisions prises en la matière. L'attribution d'une rémunération variable, d'options d'actions ou d'actions de performance n'est pas souhaitable. Si néanmoins de telles attributions sont consenties, le conseil en justifie les raisons et le dirigeant ne pourra être considéré comme indépendant.

Recommandation :

L'AMF recommande que le président du conseil, dans la mesure où il ne dispose pas de pouvoirs de gestion, ne devrait pas percevoir de rémunération variable en espèces ou en titres, sauf justification particulièrement circonstanciée au regard de missions spécifiques, excédant celles dévolues par la loi[85].

[83] *Bonnes pratiques extraites des rapports AMF 2021 et 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[84] *Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[85] *Ancienne piste de réflexion extraite du rapport AMF 2013 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

26.3 – Éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

26.3.1 – Rémunération fixe

Article 26.3.1 du code AFEP-MEDEF :

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 § 26.1.2.
En cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées.

Recommandations :

Dans le cadre de la présentation de leur politique de rémunération, l'AMF recommande aux sociétés de présenter les augmentations de la rémunération fixe de leurs dirigeants, en indiquant le pourcentage d'augmentation par rapport à l'exercice précédent[86].

Lorsqu'une société justifie l'augmentation de la rémunération fixe (ou la rémunération totale) par des études comparatives, l'AMF recommande que la société apporte des explications circonstanciées, par exemple en donnant les caractéristiques du panel de sociétés comparables retenu[87].

26.3.2 – Rémunération variable annuelle

Article 26.3.2 du code AFEP-MEDEF :

Le conseil peut décider d'attribuer une rémunération variable annuelle dont le paiement peut, le cas échéant, être différé.
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.
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.
Sauf exception motivée, l'attribution d'une rémunération variable annuelle ne doit pas être réservée aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Recommandations :
L'AMF recommande, au moment de la détermination de la politique de rémunération variable annuelle, que les sociétés :

[86] *Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[87] *Recommandation extraite des rapports AMF 2017 et 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

distinguent chacun des critères utilisés en indiquant s'il s'agit d'un critère quantifiable ou d'un critère qualitatif ; indiquent le niveau de réalisation attendu des objectifs quantifiables utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération ou indiquent, a minima, que le niveau de réalisation de ces critères quantifiables a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité dès lors que la nature des critères quantifiables est présentée ; indiquent de manière précise les critères qualitatifs utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération ou indiquent, a minima, que certains critères qualitatifs ont été préétablis et définis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité ; indiquent le plafond de la rémunération variable soit par un pourcentage de la rémunération fixe, soit par un montant numéraire maximum pour celles qui ne versent pas de rémunération fixe[88].

L'AMF recommande, par ailleurs, au moment du calcul de la rémunération variable annuelle qui doit être versée, que : les sociétés précisent clairement a minima pour chaque objectif quantifiable le niveau de réalisation atteint ; le conseil d'administration ou de surveillance justifie sa décision lorsque la part de la rémunération variable annuelle attribuée sur la base de la performance observée des critères qualitatifs s'écarte significativement du rapport initialement fixé et devient prépondérante par rapport à la partie reposant sur la performance des critères quantifiables. Cette situation doit rester exceptionnelle et la justification apportée doit permettre d'en comprendre la motivation[89].

L'AMF recommande aux sociétés de veiller à ce que le caractère préétabli des critères de performance fixés dans la politique de rémunération, au sens de l'article 26.3.2 du code, ne soit pas remis en cause[90].
À cet effet, elle recommande que les éventuelles clauses d'ajustement prévues au sein de la politique de rémunération soient rédigées de façon suffisamment précise et approuvées en connaissance de cause par l'assemblée générale des actionnaires, pour être aisément applicables par le conseil d'administration le cas échéant. En particulier, il est recommandé de préciser au sein même de la politique de rémunération le cadre juridique applicable pour les ajustements envisagés (simple application de la dérogation légale ou clause d'ajustement ad hoc), la nature des circonstances exceptionnelles envisagées, les modalités procédurales qui devront être appliquées par le conseil d'administration, les éléments de la politique de rémunération auxquels il pourra être dérogé ainsi que l'ampleur de la marge de flexibilité accordée au conseil d'administration[91].

<u>Bonnes pratiques</u> :

En cas de modification de critères de performance liés à la rémunération variable annuelle, constituent de bonnes pratiques le fait de :

- ✓ justifier de l'impossibilité d'utiliser des critères de performance prévus par la politique de rémunération et chiffrer l'impact de la modification ;
- ✓ évaluer le caractère exigeant des critères de performance tels qu'ajustés[92] ;
- ✓ rendre publiques les modifications après la réunion du conseil d'administration les ayant arrêtées et les mentionner dans le tableau de synthèse des recommandations non suivies du code AFEP-MEDEF. En effet, le caractère préétabli des critères de performance, prévu par l'article 26.3.2 de ce code, est remis en cause par l'effet des modifications décidées par le conseil[93].

[88] Recommandation extraite du rapport AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[89] Recommandation extraite du rapport AMF 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[90] Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[91] Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[92] Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[93] Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

26.3.3 – Rémunération de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Article 26.3.3 du code AFEP-MEDEF :

• Principes généraux

Les mécanismes de rémunération de long terme ont non seulement pour objectif d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme mais aussi de les fidéliser et de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Ces mécanismes peuvent consister en l'attribution d'instruments tels que les options d'actions ou les actions de performance ou encore faire l'objet d'une attribution de titres ou d'un versement en espèces, dans le cadre de plans de rémunérations variables pluriannuelles.

De tels plans ne sont pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs et peuvent bénéficier à tout ou partie des salariés de l'entreprise.

Ils doivent être simples et compréhensibles aussi bien pour les intéressés eux-mêmes que pour les actionnaires.

Le conseil peut prévoir lors de leur attribution une stipulation l'autorisant à statuer sur le maintien ou non des plans de rémunérations de long terme non encore acquis, des options non encore levées ou des actions non encore acquises au moment du départ du bénéficiaire.

Ces plans, dont l'attribution doit être proportionnée à la partie fixe et variable annuelle, 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.

Seules des circonstances exceptionnelles (modification substantielle du périmètre, évolution imprévue du contexte concurrentiel, perte de la pertinence d'un indice de référence ou d'un groupe de comparaison…) justifient que les conditions de performance puissent être modifiées au cours de la période considérée. Dans ce cas, ces modifications sont rendues publiques après la réunion du conseil les ayant arrêtées. La modification des conditions de performance doit maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.

En cas de départ du dirigeant, il convient de se référer au § 26.5.1.

• Dispositions spécifiques aux options d'actions et actions de performance

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.

Le conseil doit veiller à procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et de préférence chaque année.

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.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, il convient :

- *de veiller à ce que les options d'actions et les actions de performance valorisées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés représentent un pourcentage proportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions qui leur sont attribuées. Les conseils doivent fixer le pourcentage de rémunération que ne doivent pas dépasser ces attributions ;*
- *d'éviter qu'ils bénéficient d'une trop forte concentration de l'attribution. Il appartiendra aux conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants…), 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 ;*
- *d'être cohérent avec les pratiques antérieures de l'entreprise pour la valorisation des options et des actions de performance attribuées.*

Aucune décote ne doit être appliquée lors de l'attribution des options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux.

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.

Recommandations :

L'AMF recommande que la présence du bénéficiaire au moment de l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions ou de l'attribution définitive des actions attribuées gratuitement ne soit pas considérée comme un critère de performance exigeant[94].

L'AMF recommande, par ailleurs, que :

- ✓ **les sociétés précisent qu'à leur connaissance aucun instrument de couverture n'est mis en place 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[95] ;**
- ✓ **les obligations de conservation des titres issues des levées d'options de souscription ou d'achat d'actions ou des attributions gratuites d'actions, prévues par les articles L. 225-185, L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du code de commerce, (i) soient présentées et (ii) soient suffisamment contraignantes pour permettre une réelle prise en compte des performances de la société à long terme[96] ;**
- ✓ **lorsque le conseil d'administration ou de surveillance décide, dans le cadre du départ d'un dirigeant, de dispenser ce dernier d'une condition de présence prévue dans un plan d'attribution gratuite d'actions ou un plan d'options de souscription ou d'achat d'actions, de rappeler précisément le nombre d'options ou d'actions dont sont bénéficiaires les dirigeants au titre de ces plans et d'évaluer le montant de l'avantage ainsi consenti[97].**

L'AMF recommande que le rapport sur le gouvernement d'entreprise intègre, en sus de la politique de rémunération, une vision globale de sa mise en œuvre sur plusieurs années. Pour les options, actions de performance et les rémunérations variables long terme, cela peut être fait par un renvoi aux tableaux 8, 9 ou 10 du code AFEP-MEDEF. Ces tableaux, qui décrivent l'historique des attributions, devraient rappeler les conditions de performance antérieurement fixées[98].

Bonnes pratiques :

En cas de modification des plans long terme / des critères de performance liés à la rémunération variable de long terme, constituent de bonnes pratiques le fait de :

- ✓ justifier de l'impossibilité d'utiliser des critères de performance prévus par la politique de rémunération et chiffrer l'impact de la modification ;
- ✓ évaluer le caractère exigeant des critères de performance tels qu'ajustés ;
- ✓ rendre publiques les modifications après la réunion du conseil d'administration les ayant arrêtées et les mentionner dans le tableau de synthèse des recommandations non suivies du code AFEP-MEDEF. En effet, le caractère préétabli des critères de performance, prévu par l'article 26.3.2 de ce code, est remis en cause par l'effet des modifications décidées par le conseil ;

[94] *Recommandation extraite du rapport AMF 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[95] *Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[96] *Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[97] *Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[98] *Recommandation extraite du rapport AMF 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

- ✓ évaluer et donner une information sur l'impact de la modification sur la valorisation des actions de performance. Il est important que le conseil d'administration connaisse l'impact de la modification sur la valorisation des titres. Dans l'hypothèse d'une modification des caractéristiques des BSA managers, l'AMF demande, dans sa position-recommandation DOC-2020-06[99], que dans le cas où un rapport d'expert aurait été établi initialement, il soit procédé à une nouvelle expertise sur les conséquences de cette modification et, notamment, sur le montant de l'avantage en résultant pour les porteurs. En outre, une bonne pratique relevée consiste pour la société à communiquer au marché les précautions prises par le conseil par exemple le fait de s'assurer que la valorisation des plans modifiés reste inférieure à celle établie à la date d'attribution ;

- ✓ maintenir le caractère aléatoire des conditions de performance. L'article 26.3.3 du code AFEP-MEDEF rappelle 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* ». Ainsi, la modification des plans d'actions de performance ne devrait pas être constatée en fin d'année[100].

26.3.4 – Rémunérations exceptionnelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Article 26.3.4 du code AFEP-MEDEF :

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.

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de distinguer précisément les raisons de l'octroi de la rémunération fixe ou variable de celles de l'octroi d'une rémunération exceptionnelle[101].

Piste de réflexion :

L'AMF appelle le HCGE à se saisir des conditions de conformité au code AFEP-MEDEF des « rémunérations de rétention » sans conditions de performance[102].

26.4 – Prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Article 26.4 du code AFEP-MEDEF :

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.

---

[99] *Guide d'élaboration des prospectus et de l'information à fournir en cas d'offre au public ou d'admission de titres financiers*
[100] *Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[101] *Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[102] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2024 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Dans son rapport d'activité de 2025, le HCGE « réaffirme le principe selon lequel, de manière générale, l'attribution d'actions à des dirigeants doit être soumise à des conditions de performance. Le Haut Comité invite, par conséquent, les émetteurs à veiller au respect des principes applicables aux différentes composantes de la rémunération des dirigeants tels que prévus par le Code et à être attentifs aux circonstances très particulières qui peuvent justifier une rémunération exceptionnelle. En l'absence d'éléments permettant de justifier de ces circonstances particulières, un contrat de rétention ne constitue pas, en soi, une composante de la rémunération du dirigeant mandataire social permettant de le qualifier de rémunération exceptionnelle ». Voir également le rapport d'activité 2025 du HCGE.*

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.

Piste de réflexion :

Le code AFEP-MEDEF pourrait préciser si l'indemnité de prise de fonctions sous forme d'actions gratuites doit prévoir des conditions de performance[103].

26.5 – Départ des dirigeants mandataires sociaux

Article 26.5 du code AFEP-MEDEF :

26.5.1 Dispositions générales

Il n'est pas acceptable que des dirigeants dont l'entreprise est en situation d'échec ou qui sont eux-mêmes en situation d'échec la quittent avec des indemnités.

La loi donne un rôle majeur aux actionnaires en soumettant ces indemnités prédéfinies, versées à la cessation des fonctions de dirigeant mandataire social, à leur approbation. Elle impose une transparence totale et soumet les indemnités de départ à des conditions de performance.

Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités 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 versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social doit être exclu s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe, ou encore s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

L'indemnité de départ ne doit pas excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle).

Lorsqu'une clause de non-concurrence est en outre stipulée, le conseil se prononce sur l'application ou non de la clause au moment du départ du dirigeant. En tout état de cause, le cumul des deux indemnités ne peut excéder ce plafond (v. supra).

Ce plafond de deux ans couvre également, le cas échéant, les indemnités liées à la rupture du contrat de travail.

Toute augmentation artificielle de la rémunération dans la période préalable au départ est à proscrire. Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer des options d'actions ou des actions de performance au moment de son départ.

En cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des mécanismes de rémunération de long terme, le maintien en tout ou partie du bénéfice de la rémunération de long terme ou de son versement relève de l'appréciation du conseil et est motivé.

26.5.2 Règles d'information

En complément des règles légales, lorsqu'un dirigeant mandataire social quitte la société, les conditions financières de son départ sont détaillées de manière exhaustive. Les informations à publier comprennent :

- *la rémunération fixe qui lui est versée pour l'exercice en cours ;*
- *la façon dont sera calculée la rémunération variable annuelle due pour l'exercice en cours ;*
- *le cas échéant, les rémunérations exceptionnelles*
- *ce qu'il advient :*
    - *des plans de rémunérations variables pluriannuelles ou différées en cours ;*
    - *des options d'actions non encore levées et des actions de performance non encore acquises ;*
- *le versement d'une éventuelle indemnité de départ ou de non concurrence ;*
- *le bénéfice d'une éventuelle retraite supplémentaire.*

[103] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

Recommandations :

L'AMF recommande que le conseil procède à un examen régulier des éléments de rémunération susceptibles d'être dus à l'occasion ou postérieurement au départ et qu'il s'interroge sur la possibilité et l'opportunité d'une mise en conformité avec de nouvelles dispositions du code. Lorsqu'un engagement conclu avant l'entrée en vigueur de nouvelles dispositions du code présente des écarts par rapport au code dans sa version en vigueur, l'AMF recommande aux sociétés de présenter systématiquement, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, une justification de ces écarts, en précisant pourquoi la société n'a pas choisi d'appliquer les nouvelles dispositions du code[104].

S'il est compréhensible que le départ en retraite du dirigeant mandataire social n'entraîne pas la perte systématique de la totalité de la rémunération variable pluriannuelle, l'AMF recommande la mise en place d'un mécanisme d'acquisition *prorata temporis*. En revanche, en cas de révocation, de non-renouvellement du mandat ou de démission (sauf si le non renouvellement ou la démission sont motivés par le départ en retraite ou l'invalidité), elle recommande d'exclure tout versement de la rémunération variable pluriannuelle, sauf justification particulière[105].

L'AMF recommande que les informations à publier au moment du départ du dirigeant soient rendues publiques *via* un communiqué de presse diffusé de façon effective et intégrale au sens de l'article 221-3 du règlement général de l'AMF et détaillant de façon exhaustive les conditions financières de son départ, notamment chacun des éléments suivants :

- ✓ **la rémunération fixe qui lui est versée pour l'exercice en cours ;**
- ✓ **la façon dont sera calculée la rémunération variable annuelle qui lui est due pour l'exercice en cours ;**
- ✓ **les éventuelles rémunérations exceptionnelles ;**
- ✓ **ce qu'il advient des plans de rémunération pluriannuelle ou différée en cours et non clos dont il est bénéficiaire, en rappelant les caractéristiques initiales du plan (levée d'une éventuelle condition de départ, mode d'appréciation des conditions de performance, montant concerné, etc.) et en indiquant la valorisation de cette rémunération à la date de départ ;**
- ✓ **ce qu'il advient des options de souscription d'action et actions attribuées gratuitement dont il est bénéficiaire (mais non définitivement acquises), en rappelant les caractéristiques initiales des plans (levée d'une éventuelle condition de départ, appréciation des conditions de performance, nombre de titres concernés, etc.) et en indiquant la valorisation de cette rémunération à la date de départ ;**
- ✓ **le versement d'une éventuelle indemnité de départ ou de non-concurrence ;**
- ✓ **le bénéfice d'une éventuelle retraite supplémentaire, en indiquant notamment le montant de la rente annuelle qui lui sera versée et le montant provisionné à cet effet par l'émetteur[106].**

L'AMF recommande également que ces informations incluent la valorisation des éléments attribués au dirigeant mais non encore versés[107].

L'AMF recommande que les sociétés précisent dans le communiqué diffusé à l'occasion du départ tous les éléments permettant d'apprécier la conformité au code AFEP-MEDEF des sommes dues et versées à l'occasion du départ au dirigeant, en apportant le cas échéant les explications appropriées. Par anticipation, les sociétés devraient présenter dans leur document d'enregistrement universel et leur politique de rémunération les

[104] Recommandation extraite du rapport AMF 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[105] Recommandation extraite des rapports AMF 2014 et 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[106] Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[107] Recommandation extraite des rapports AMF 2017 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

indemnités et avantages potentiellement dus selon les différentes hypothèses de départ (départ volontaire, révocation, départ contraint et départ en retraite)[108].

Pistes de réflexion :

Dans un contexte dans lequel la sortie progressive d'un dirigeant permet d'assurer une transition managériale, l'AMF invite l'AFEP et le MEDEF et/ou le HCGE à clarifier les notions de « *départ contraint* » et de changement *« de fonctions à l'intérieur d'un groupe* » prévues par l'article 26.5.1 du code AFEP-MEDEF[109]. Dans le cas où le dirigeant mandataire social dans une filiale cotée est titulaire d'un contrat de travail auprès de la société mère de cette filiale, il semble cohérent qu'il ne bénéficie pas d'indemnités de fin de mandat s'il demeure salarié au sein du groupe[110].

L'AMF invite l'AFEP, le MEDEF et le HCGE à préciser la portée de la recommandation du code AFEP-MEDEF selon laquelle « *l'indemnité de départ ne doit pas excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle)* », afin de clarifier les informations à fournir sur la période de référence retenue par les émetteurs[111].

26.6 – Régimes de retraites supplémentaires des dirigeants mandataires sociaux

Article 26.6 du code AFEP-MEDEF :

26.6.1 Principes généraux

Les régimes de retraite supplémentaires permettent de compléter les pensions versées par les régimes de base et complémentaires. L'attribution d'un régime de retraite supplémentaire à un dirigeant mandataire social, quelle qu'en soit la nature, doit obéir aux principes de détermination des rémunérations énoncés au § 26.1.2. Sauf lorsqu'elle a pour objet de compenser la perte de droits potentiels dont le bénéfice a déjà 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.

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de préciser que la rémunération globale des dirigeants a été déterminée en prenant en compte, le cas échéant, l'avantage que représente le bénéfice d'un régime supplémentaire de retraite[112].

➡ ***Voir également, pour l'ensemble des sociétés cotées sur le marché réglementé, le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels (position – recommandation AMF - DOC-2021-02)***

[108] *Recommandation extraite du rapport AMF 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[109] *Pistes de réflexion extraites du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[110] *Pistes de réflexion extraites du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[111] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2025 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.*
[112] *Recommandation extraite des rapports AMF 2013, 2014 et 2017 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

27 – L'INFORMATION SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Article 27 du code AFEP-MEDEF (extrait) :

La loi comporte l'obligation pour les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé de faire figurer dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise ou, le cas échéant, dans une rubrique spécifique de leur rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, ainsi que le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçus durant l'exercice de la part des sociétés du groupe. 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.

27.1 – Centralisation des informations et explications sur les rémunérations

Recommandations :

L'AMF recommande aux sociétés de veiller à ce que les explications fournies pour justifier certains éléments de la rémunération allouée aux dirigeants mandataires sociaux au titre d'un exercice donné, quand bien même elles auraient déjà été communiquées aux investisseurs (dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice antérieur, des communiqués de presse ou via une mise en ligne sur le site de l'émetteur), soient rappelées dans le document d'enregistrement universel ou le rapport financier annuel de l'exercice considéré, de façon à garantir l'exhaustivité et la clarté de l'information[113].

Dès lors que les sociétés publient ainsi des informations complémentaires en amont de l'assemblée générale, l'AMF recommande que ces informations soient présentées comme des compléments au rapport sur le gouvernement d'entreprise, numérotés et présentés non seulement au sein de la rubrique du site internet relative à « information à l'assemblée générale » mais également au sein de la rubrique dédiée au rapport sur le gouvernement d'entreprise[114].

Bonne pratique :

Lorsque, par exemple à la suite de demandes formulées par les investisseurs, une société publie des informations complémentaires sur les rémunérations de ses dirigeants mandataires sociaux, constitue une bonne pratique le fait de préciser qu'il s'agit d'un complément au rapport sur le gouvernement d'entreprise, en le datant et en le rendant disponible au sein de la rubrique dédiée au rapport sur le gouvernement d'entreprise du site internet. Ces informations sont utiles car elles permettent de comprendre les méthodes d'évaluation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et de faire le lien avec la performance de la société[115].

[113] Recommandation extraite du rapport AMF 2016 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[114] Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.
[115] Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

27.2 – Information, dans la politique de rémunération, sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dont la nomination est proposée

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés de communiquer, avant l'assemblée générale, l'ensemble des éléments d'information concernant la rémunération du ou des candidat(s) choisi(s) par le conseil d'administration pour être le(s) futur(s) dirigeant(s), notamment si sa/leur nomination en qualité d'administrateur(s) est proposée à cette assemblée générale. Les éléments de rémunération devraient être communiqués au sein de la brochure de convocation du conseil, faire partie intégrante de la politique de rémunération présentée au sein du rapport sur les rémunérations (ou bien être communiqués en tant que complément à cette politique de rémunération) et ainsi être soumis à l'approbation de l'assemblée générale plutôt que d'être présentés comme simple élément d'information quant à l'avis du comité en charge des rémunérations. Il apparaît en effet important qu'au moment où les actionnaires se réunissent pour voter notamment sur la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice en cours, ils aient connaissance du « package » de rémunération du candidat retenu par le conseil. Pour parer l'éventualité d'un changement inattendu quant à l'identité du dirigeant nommé, rien n'empêche que les éléments de politique de rémunération nominatifs, prévus pour le(s) nouveau(x) dirigeant(s) exécutif(s) qui seront nommés au cours de l'exercice, soient conditionnés à leur nomination effective[116].

27.3 – Information sur la mise en œuvre de clauses d'ajustement de la politique de rémunération

Recommandation :

L'AMF recommande aux sociétés dont le conseil d'administration aurait décidé, en application de clauses d'ajustement prévues au sein de la politique de rémunération, de procéder à des ajustements dans l'application de la politique de rémunération affectant le calcul ou le paiement de certains éléments de rémunération, de communiquer une information claire et précise sur cette mise en œuvre, en particulier en expliquant en quoi les circonstances prévues par la clause d'ajustement étaient avérées, comment les modalités procédurales ont été respectées, à quels éléments de la politique de rémunération il a été dérogé et dans quelles proportions[117].

27.4 – Information sur l'appréciation de la performance

Bonnes pratiques :

Au sein du rapport sur les rémunérations, constituent de bonnes pratiques :

- ✓ l'insertion de graphes montrant la corrélation entre le taux d'atteinte de l'objectif et la rémunération due. Si cette progression est souvent linéaire, la fraction de la rémunération cible concernée évolue alors proportionnellement dans la limite du plafond mentionné ;

- ✓ les précisions sur le niveau d'atteinte des critères quantitatifs non-financiers et sur le niveau d'atteinte des critères qualitatifs (*a minima* en *ex post*) ;

- ✓ les précisions sur le niveau d'atteinte des objectifs personnels en indiquant leur caractère collectif ou individuel ;

[116] *Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[117] *Recommandation extraite du rapport AMF 2021 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

- ✓ les précisions sur les modalités de calcul du taux de réalisation global ;
- ✓ le rappel de l'historique de la réalisation des conditions de performance sur les trois derniers exercices permettant d'évaluer le caractère exigeant des critères ;
- ✓ les précisions selon lesquelles l'appréciation s'effectue sans compensation entre critères[118].

Afin d'améliorer la présentation de l'appréciation des conditions de performance, constitue une bonne pratique le fait d'utiliser un tableau-type, qui s'inspire des meilleures pratiques observées. Ce tableau a vocation à s'appliquer aux rémunérations variables annuelles ainsi qu'aux nombreuses rémunérations soumises au respect des conditions de performance. Il s'agit notamment des rémunérations de long terme, de la part acquise de la retraite, des indemnités de départ ainsi que de certaines rémunérations exceptionnelles. Il peut également être utilisé, en ne prenant que les quatre premières colonnes pour présenter la politique de rémunération[119] :

Poids relatif de chaque indicateur de performance (quantitatif et qualitatif) (1)	Minimum	Objectif cible	Maximum (2)	Niveau de réalisation (3)	Montant en numéraire ou nombre de titres correspondant au niveau de réalisation (3)	Appréciation
Indicateur 1						
Indicateur 2						
Indicateur 3 […]						
Taux de réalisation global des objectifs N						

(1) Pour les critères qualitatifs, certaines de ces colonnes peuvent être inapplicables.

(2) Ou indiquer la variation possible de la pondération du critère.

(3) À remplir lorsque la condition de performance a été constatée.

➡ ***Voir également, pour l'ensemble des sociétés cotées sur le marché réglementé, le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels (position – recommandation AMF - DOC-2021-02)***

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF à modifier le tableau 2 récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif afin d'y inclure le versement des rémunérations variables pluriannuelles en numéraire[120].

[118] *Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[119] *Bonnes pratiques extraites du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[120] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

27.5 – Le ratio d'équité ou multiple de rémunération

Article 27.2 du code AFEP-MEDEF (extraits) :

Information annuelle

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise comporte un chapitre, établi avec le concours du comité des rémunérations, consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux. […]

Ce chapitre 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[121]. Les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global en France, prennent en compte un périmètre plus représentatif[122] 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.

Guide d'application du code AFEP-MEDEF :

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.

Recommandations :

Afin de garantir la compréhensibilité des informations présentée, l'AMF recommande aux sociétés de préciser si la rémunération retenue pour le calcul du ratio correspond à la rémunération totale due ou attribuée au titre de l'exercice ou versée ou attribuée au cours de l'exercice. Elle leur recommande également d'indiquer le montant des rémunérations qu'elles prennent en référence. Dans la mesure où la loi demande de prendre en compte, dans le calcul du ratio, la rémunération du dirigeant, si la rémunération prise en compte n'était pas la rémunération totale l'AMF recommande aux sociétés de préciser quels sont les éléments pris en compte et de justifier pourquoi les autres éléments de rémunération ne le sont pas en en rappelant les montants[123].

Si une société fait le choix de ne pas prendre en compte tout ou partie de ces éléments, l'AMF recommande qu'elle justifie ce choix et explique quels éléments de rémunérations n'ont pas été pris en compte en en rappelant les montants. Enfin, les rémunérations long terme étant particulièrement importantes, les sociétés devraient présenter dans le détail la méthodologie retenue et son application concrète[124].

---

[121] Le code AFEP-MEDEF rappelle que l'article L.22-10-9 du code de commerce vise les salariés de la société qui établit le rapport sur le gouvernement d'entreprise. Aux termes de l'article L. 22-10-9, I. 6° du code de commerce : « Les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé présentent, de manière claire et compréhensible, au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225-37, s'il y a lieu, pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice écoulé, les informations suivantes : […] 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. »

[122] Selon le code AFEP-MEDEF, 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre significatif.

[123] Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

[124] Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

L'AMF recommande de présenter le multiple de rémunération par fonction, puis par personne, et de commenter les évolutions de la gouvernance, en mentionnant les dates de création, suppression, occupation des fonctions ainsi que les noms des personnes ayant occupé ou occupant ces fonctions[125].

Afin de permettre la compréhension de l'évolution au cours des années du multiple de rémunération, l'AMF recommande aux sociétés de présenter les évolutions de périmètre[126].

L'AMF recommande que les sociétés présentent, pour l'évolution annuelle des performances de la société, les indicateurs de performance qu'elles utilisent habituellement dans leur communiqué de résultats[127].

➡ ***Voir également, pour l'ensemble des sociétés cotées sur le marché réglementé, le Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels (position – recommandation AMF - DOC-2021-02)***

28 – LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS

➡ *Pas de recommandation de l'AMF à ce jour.*

29 – SUJETS NON EVOQUES PAR LE CODE AFEP-MEDEF

29.1 – La présentation des informations sur le gouvernement d'entreprise

Recommandations :

L'AMF recommande l'utilisation de tableaux récapitulatifs reprenant la mise en œuvre des recommandations du code relatives au gouvernement d'entreprise. Cette présentation peut être privilégiée à la rédaction littéraire dans un objectif de lisibilité et de synthèse de l'information. À titre d'exemple, l'AMF recommande que la société présente les membres du conseil d'administration ou de surveillance en utilisant les tableaux de l'annexe 3 du code AFEP-MEDEF[128].

L'AMF rappelle l'impératif de clarté dans la présentation du rapport sur le gouvernement d'entreprise[129]. L'AMF recommande que, lorsque le contenu du rapport sur le gouvernement d'entreprise est présenté dans différents chapitres du document d'enregistrement universel, cela soit précisé dans le corps du rapport par des renvois. Pour les sociétés publiant un document d'enregistrement universel sous forme de rapport annuel, la table de concordance doit être complétée en ce sens[130].

29.2 – Les censeurs

Extrait du rapport d'activité du HCGE de 2024 :

Le HCGE « encourage les sociétés à communiquer des informations sur les modalités de désignation des censeurs, leur rôle et leurs missions au sein du conseil ».

[125] *Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[126] *Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[127] *Recommandation extraite du rapport AMF 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[128] *Recommandation extraite du rapport AMF 2015 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[129] *Cf. notamment les articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9 du code de commerce.*
[130] *Recommandation extraite des rapports AMF 2015 et 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

Recommandations :

L'AMF recommande aux sociétés qui ont nommé un ou plusieurs censeur(s) de décrire précisément leurs modes de désignation, missions et prérogatives, par exemple dans les développements consacrés à l'activité et à l'évaluation du conseil[131].

L'AMF recommande également aux sociétés qui recourent à un ou plusieurs censeurs ou envisagent d'y recourir de s'interroger sur la pertinence de cette pratique et si elles le font, de s'assurer :

- ✓ **que ces censeurs connaissent la règlementation relative aux abus de marché, et plus spécifiquement les règles d'abstention de communication d'une information privilégiée ; et**
- ✓ **que des mesures de gestion des conflits d'intérêts sont mises en place pour éviter que des censeurs n'assistent aux débats alors qu'ils sont en situation de conflits d'intérêts, y compris potentiels[132].**

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF à engager une réflexion sur l'opportunité d'appliquer aux censeurs certaines des règles auxquelles sont soumis les administrateurs, en particulier celles relatives à l'indépendance, à la déclaration d'intérêts et au cumul des mandats[133].

29.3 – Les présidents d'honneur

Extrait du rapport d'activité du HCGE de 2025 :

Le HCGE « appelle l'attention des entreprises sur la nécessaire transparence des informations relatives aux Présidents d'honneur qui ne sont pas administrateurs concernant les modalités de leur désignation, leur rôle, leurs missions au sein du Conseil et/ou d'un comité et, les moyens mis à leur disposition. Ces précisions devraient également figurer dans le règlement intérieur du Conseil ».

Recommandations :

L'AMF recommande aux sociétés qui ont nommé un président d'honneur de décrire précisément son mode de désignation, ses missions et prérogatives.

L'AMF recommande également aux sociétés qui nomment un président d'honneur qui ne serait pas administrateur, ou envisagent d'en nommer un, de s'interroger sur l'opportunité de cette pratique et si elles le font, de s'assurer qu'ils connaissent l'état de la règlementation relative aux abus de marché, et plus spécifiquement les règles d'abstention de communication d'une information privilégiée et celles d'abstention d'effectuer des transactions sur titres en cas de détention d'une information privilégiée, et que des mesures de gestion des éventuels conflits d'intérêts sont mises en place[134].

Piste de réflexion :

[131] *Recommandation extraite des rapports AMF 2012, 2017 et 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[132] *Recommandation extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[133] *Piste de réflexion extraite des rapports AMF 2012, 2019 et 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[134] *Recommandation extraite du rapport AMF 2024 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF à engager une réflexion sur la description du mode de désignation, des missions et prérogatives des présidents d'honneurs et sur l'opportunité d'appliquer aux présidents d'honneur certaines des règles auxquelles sont soumis les administrateurs[135].

29.4 – La rémunération des dirigeants par un actionnaire

Piste de réflexion :

L'AMF invite l'AFEP, le MEDEF et le HCGE à étudier les pratiques internationales sur le sujet de la rémunération des dirigeants par un actionnaire en cas de cession de titres par ce dernier et à réfléchir aux mesures à prendre dans de telles situations, afin que le conseil d'administration et l'ensemble des actionnaires en aient connaissance, et que les conflits d'intérêts éventuellement générés soient gérés de manière adéquate[136].

[135] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2024 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*
[136] *Piste de réflexion extraite du rapport AMF 2019 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.*

ANNEXE 1 – HISTORIQUE DES THEMATIQUES ETUDIEES

Afin de renforcer la visibilité de ses messages les plus importants, l'AMF a décidé, depuis 2016, de faire évoluer la présentation de son rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, en proposant des développements approfondis uniquement sur certains thèmes jugés d'actualité ou pour lesquels une marge de progression est encore souhaitable de la part des sociétés cotées.

Dans ses précédents rapports, l'AMF a traité les thématiques suivantes :

Rapport 2025	Le processus de succession des principaux dirigeants mandataires sociaux L'indépendance des administrateurs (critères de l'exercice d'un autre mandat social au sein du groupe et de l'ancienneté du mandat) et la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil et des comités
Rapport 2024	L'indépendance des administrateurs (critères de l'exercice d'un autre mandat social au sein du groupe et de l'ancienneté du mandat) et la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil et des comités L'évaluation du conseil Le dialogue actionnarial et la rémunération des dirigeants Les présidents d'honneur
Rapport 2023	L'évaluation du conseil d'administration
Rapport 2022	La prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) par le conseil d'administration
Rapport 2021	Les interactions du conseil d'administration avec la direction générale et avec les actionnaires Les ajustements de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en période de crise sanitaire
Rapport 2020	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux (politique de rémunération, rémunérations attribuées et/ou versés, ratio d'équité, vote de l'assemblée générale)
Rapport 2019	Le dialogue actionnarial
Rapport 2018	Les mouvements de dirigeants (organisation de la gouvernance et détermination de la rémunération) Le vote sur les rémunérations
Rapport 2017	Le fonctionnement du conseil (structure de gouvernance, rôle du président du conseil, représentation des femmes au sein du conseil, administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés, administrateurs indépendants, gestion des situations de conflits d'intérêts, administrateur référent, évaluation des travaux du conseil et des comités, cumul des mandats, description des objectifs de diversité, sessions exécutives, plan de succession, censeurs) La rémunération des dirigeants (répartition des éléments de rémunération, maintien du contrat de travail, présentation des critères de performance, méthode d'appréciation de la performance, rémunération exceptionnelle, indemnités de prise de fonction, indemnités de départ, régime de retraite, consultation des actionnaires, transparence)
Rapport 2016	Le fonctionnement du conseil (présentation des informations relatives ai gouvernement d'entreprise, représentation des femmes au sein du conseil, administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés, administrateurs indépendants, gestion des situations de conflits d'intérêts, administrateur référent, évaluation des travaux du conseil et des comités, cumul des mandats, censeurs) La rémunération des dirigeants (maintien du contrat de travail, éléments de rémunération, détermination des règles au début de l'exercice, appréciation de la performance, rémunération exceptionnelle, consultation des actionnaires, présentation des informations)

ANNEXE 2 – RECOMMANDATIONS OU DE PISTES DE REFLEXIONS EMISES PRECEDEMMENT PAR L'AMF DANS SES RAPPORTS SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS DES SOCIETES COTEES

Le tableau ci-après recense la prise en compte, dans le code AFEP-MEDEF ou dans le guide d'application du HCGE, de recommandations ou de pistes de réflexions émises précédemment par l'AMF dans ses rapports sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, ou de manière générale leur diffusion dans les pratiques des sociétés cotées sur le marché réglementé et qui se réfèrent au code AFEP-MEDEF.

Article du code concerné	Recommandation ou piste de réflexion AMF prise en compte	Année de publication par l'AMF	Support de prise en compte
1	*Recommandation :* L'AMF recommande à l'ensemble des sociétés de fournir le détail des travaux réellement effectués par le conseil et de communiquer sur le taux de présence de chaque administrateur lors des réunions.	2009	Code AFEP-MEDEF, §1.8 et Annexe 3.
3	*Bonne pratique :* L'AMF considère qu'une explication circonstanciée, dans un contexte de confirmation du choix de gouvernance mais de nomination d'un nouveau directeur général (ou de nomination ou renouvellement du mandat du Président du conseil d'administration), constitue une bonne pratique en matière d'information des actionnaires.	2021	Recommandations de l'AMF.
3	*Piste de réflexion :* Il pourrait être engagé une réflexion sur l'évolution et la cohérence du mode de gouvernance des sociétés ainsi que sur la qualité de l'explication qui en est donnée, notamment dans les cas où une société revient à la structure de gouvernance qu'elle a récemment abandonnée.	2009	Code AFEP-MEDEF, §3.4, Guide du HCGE, §3.4 et Recommandations de l'AMF.
3	*Recommandation :* L'AMF recommande aux sociétés, pour prévenir toute confusion, de publier une information précise et circonstanciée sur les missions exercées par le président du conseil d'administration ou de surveillance en sus de celles qui sont conférées par la loi.	2017	Code AFEP-MEDEF, §3.2.
3	*Piste de réflexion :* Le code AFEP-MEDEF a supprimé la mention antérieure selon laquelle « bien qu'étant un dirigeant mandataire social, un président du conseil peut être considéré comme indépendant, si la société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus ». Il prévoit qu'« un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe ». En outre, le premier des critères d'indépendance concerne désormais le fait de ne pas être ou ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années précédentes, « dirigeant mandataire social exécutif ». L'AMF estime en tout état de cause que la qualification d'indépendant implique l'absence de telle rémunération.	2013	Code AFEP-MEDEF, §10.6.
3	*Recommandation :* L'AMF recommande aux sociétés prévoyant une limitation des pouvoirs du président-directeur général ou du directeur général de dresser une liste corollaire et détaillée des décisions soumises à l'approbation préalable du conseil d'administration.	2021	Code AFEP-MEDEF, §1.9.

3	*Recommandation :* Les sociétés ayant octroyé des missions particulières à leur président non exécutif devraient s'assurer que leur exercice n'est pas susceptible d'empiéter sur les pouvoirs du directeur général tels que prévus par l'article L. 225-56, I. du code de commerce.	2021	Guide du HCGE, §3.2.
3	*Recommandation :* L'AMF recommande que soient présentées, au sein d'une sous-partie ou d'un paragraphe dédié(e) et aisément identifiable dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, les mesures particulières prises, le cas échéant, pour assurer un équilibre des pouvoirs au sein du conseil et pour éviter les éventuels conflits d'intérêts, en particulier lorsque les fonctions de président et de directeur général sont exercées par la même personne.	2021	Guide du HCGE, §3.4.
4	*Piste de réflexion :* La nomination d'un administrateur référent constitue une des modalités d'organisation intéressantes visant à prévenir d'éventuels conflits d'intérêts et de déséquilibres au sein du conseil, tout particulièrement en cas de cumul des fonctions de président du conseil et de directeur général.	2010	Code AFEP-MEDEF, §3.2.
4	*Piste de réflexion :* À cet égard, il est important que les pouvoirs et missions reconnus à l'administrateur référent soient formalisés et transparents.	2010	Code AFEP-MEDEF, §3.3.
7	*Recommandation :* L'AMF recommande aux sociétés qui n'apportent pas de précisions sur la nationalité, la représentation des femmes et des hommes, l'âge ou l'expérience internationale de leurs administrateurs d'adopter une telle pratique.	2010	Code AFEP-MEDEF, §7.2.
7	*Recommandation :* L'AMF recommande d'indiquer explicitement quels sont les administrateurs représentant les salariés actionnaires et ceux représentant les salariés.	2010	Code AFEP-MEDEF, Annexe 3.
7	*Bonne pratique :* S'agissant de la composition du conseil, les bonnes pratiques suivantes ont été constatées : au-delà de l'évaluation, procéder à un examen annuel détaillé de […] l'indépendance, en appliquant les critères du code AFEP-MEDEF.	2022	Code AFEP-MEDEF, §10.4.
7	*Recommandation :* L'AMF recommande aux sociétés de reprendre les tableaux présentés en annexe 3 du code AFEP-MEDEF […]. Ces tableaux permettent ainsi de : - récapituler les éléments importants de la composition du conseil à la fin de l'exercice et comporter les éléments suivants pour chaque administrateur : (i) fonction principale exercée hors de la société, (ii) résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience en renvoyant le cas échéant à biographie, (iii) sexe, (iv) âge et nationalité, (v) année de première nomination, (vi) terme du mandat, (vii) indépendance, (viii) représentation des salariés ou salariés actionnaires, (ix) membre ou présidence de comités du conseil, (x) nombre de mandats dans des sociétés cotées extérieures, (xi) nombre d'actions détenues ; - reprendre les changements intervenus dans la composition du conseil durant l'exercice et comportant les mentions suivantes : administrateur concerné, fin de mandat, départ, nomination, renouvellement, nationalité ;	2012	Code AFEP-MEDEF, Annexe 3.

	- préciser la situation de tous les administrateurs (et pas uniquement des administrateurs indépendants) au regard des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF (dont l'existence ou non de relations d'affaires significatives) ; - reprendre, pour le conseil et les différents comités du conseil, le nombre de réunions ainsi que le taux de présence global et individuel.		
8	*Recommandation (suppression d'un doublon) :* L'AMF recommande que les sociétés qui ont intégré un objectif de diversification de la composition de leur conseil en termes de féminisation, en fassent part à l'occasion de la communication donnée aux pistes d'amélioration envisagées dans le cadre de l'évaluation des travaux du conseil.	2010	Recommandations de l'AMF.
10	*Recommandation :* À l'instar du président du conseil d'administration, l'AMF recommande que les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance qui considèrent leur président du conseil de surveillance comme indépendant, le justifient de manière étayée et adaptée à la situation particulière de la société.	2014	Code AFEP-MEDEF, §10.2 et Annexe 2.
10	*Recommandation :* S'agissant de l'indépendance des membres, l'AMF recommande aux sociétés : […] d'identifier clairement les membres qualifiés d'indépendants par le conseil, qu'ils soient membres ou non de comités spécialisés.	2017	Code AFEP-MEDEF, Annexe 3.
10	*Recommandation :* Dans ce cadre, l'AMF recommande aux sociétés de décrire avec précision les critères qualitatifs et/ou quantitatifs d'appréciation du caractère significatif de la relation entretenue avec la société ou son groupe.	2015	Code AFEP-MEDEF, § 10.5.3
10	*Piste de réflexion :* Compte tenu de la relative hétérogénéité de l'interprétation des notions d'indépendance et de compétence en matière financière ou comptable, par ailleurs mentionnées dans la loi ou la réglementation, une réflexion pourrait être poursuivie sur : […] la clarification des notions d'indépendance et de compétence en matière financière ou comptable et les modalités de rémunération des administrateurs indépendants.	2009	Code AFEP-MEDEF, §7.1 et 10.2.
10	*Piste de réflexion :* Une réflexion pourrait être poursuivie sur : […] le bon équilibre entre indépendance et compétences par la participation d'administrateurs exerçant une activité professionnelle adaptée.	2009	Code AFEP-MEDEF, §7.2.
10	*Piste de réflexion :* Une réflexion pourrait être poursuivie sur : […] la faculté de considérer comme indépendant un administrateur entretenant des relations d'affaires, bancaires ou de conseil, par mandats sociaux interposés.	2012	Code AFEP-MEDEF, §10.5.3.
10	*Piste de réflexion :* L'AMF considère qu'une clarification de l'article 10.5.1 du code devrait être apportée par l'AFEP, le MEDEF ou le HCGE afin de préciser : (i) le sens donné à la notion de « société mère » dans le code AFEP-MEDEF. Le guide d'application prévoit que « ces recommandations s'appliquent quand l'administrateur d'une société exerce aussi un mandat dans une société dans laquelle la première détient une participation non	2023	Guide du HCGE, §10.5.1.

	majoritaire mais significative, ou dans une société-sœur » (p. 8) ; (ii) si la non-participation de l'administrateur aux débats et aux décisions sur la filiale est une explication circonstanciée justifiant le non-respect du code (étant précisé que la gestion des conflits d'intérêt étant une notion distincte de celle de l'indépendance). Cette clarification devra être apportée en prenant en considération un récent arrêt de la Cour de cassation (Cass. com., 22 mai 2019, n° 17-13.565). Aux termes de celui-ci, lorsqu'un administrateur exerce ses fonctions dans une société mère et sa filiale, il est contraint de voter, dans le conseil d'administration de la filiale, dans le sens qui donne effet aux décisions du conseil d'administration de la société mère. Il retrouve toutefois sa liberté de vote dans l'hypothèse où les décisions adoptées par le conseil d'administration de la société mère sont contraires à l'intérêt social de la filiale.		
10	*Piste de réflexion :* Dans le contexte d'une scission, le conseil d'administration de la société scindée devrait être ouvert à des administrateurs extérieurs indépendants (qui ne soient pas des administrateurs de la société ayant initié la scission).	2022	Guide du HCGE, §10.5.1.
11	*Piste de réflexion :* L'AFEP et le MEDEF ou le HCGE devraient, pour s'assurer que les sociétés évaluent le respect des dispositions du code AFEP-MEDEF relatives au fonctionnement et à la composition du conseil et ainsi harmoniser les pratiques, rendre publics des questionnaires permettant aux sociétés de sélectionner les questions pertinentes pour évaluer le conseil	2010	/
11	*Piste de réflexion :* L'AMF rappelle que, selon le code AFEP-MEDEF, l'évaluation des travaux du conseil doit viser notamment à « apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil ». Eu égard aux constats réalisés sur l'application de cette recommandation, il pourrait être utile que soit précisé ce qui est attendu en pratique des sociétés sur ce point.	2010	Guide du HCGE, §11.2.
11	*Piste de réflexion :* L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF ou le HCGE à préciser en cohérence avec la pratique constatée, que l'information sur l'évaluation annuelle présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit porter sur le dernier exercice clos (soit l'année N pour un rapport publié en N+1).	2023	Code AFEP-MEDEF, §11.3 et Recommandations de l'AMF.
11	*Bonne pratique :* Mener des entretiens individuels pour évaluer la contribution individuelle et organiser sa restitution.	2023	Guide du HCGE, §11.2.
11	*Piste de réflexion :* L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF ou le HCGE à intégrer, au sein du code AFEP-MEDEF ou au sein du guide d'application, une recommandation de tenir des entretiens individuels, pour l'évaluation de la présence et de la contribution effective et pour discuter des résultats du questionnaire d'auto-évaluation. Ces entretiens qui peuvent être conduits à partir d'un guide d'entretien, permettent d'obtenir une analyse plus qualitative sur les raisons de la non-assiduité et/ou sur l'appréciation de la contribution d'un administrateur.	2023	Guide du HCGE, §11.2.

11	*Piste de réflexion :* L'AMF invite également l'AFEP et le MEDEF ou le HCGE à intégrer, au sein du code AFEP MEDEF ou au sein du guide d'application, la recommandation de tenue d'entretiens individuels, pour l'évaluation de la présence et de la contribution effective et pour discuter des résultats du questionnaire d'auto-évaluation.	2023	Guide du HCGE, §11.2.
11	*Recommandation :* L'AMF recommande aux sociétés : […] de procéder, autant qu'il est possible, à une évaluation du fonctionnement du conseil.	2015	Code AFEP-MEDEF, §11.3.
16	*Recommandation :* S'agissant de la composition des comités et notamment du comité d'audit, l'AMF encourage les sociétés à confier leur présidence à des administrateurs indépendants et à augmenter la présence de ces derniers dans l'ensemble des comités.	2009	Code AFEP-MEDEF, §19.1 et Bonnes pratiques de l'AMF.
16	*Bonne pratique :* Une bonne pratique consiste à s'interroger sur l'articulation entre les missions des différents comités en matière de RSE et à en rendre compte dans le document d'enregistrement universel.	2022	Guide du HCGE, §16.
16	*Piste de réflexion :* L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF à s'interroger sur l'opportunité d'introduire dans le code AFEP-MEDEF, à l'instar du code MIDDLENEXT, des dispositions spécifiques visant à confier à un administrateur indépendant la présidence de certains comités spécialisés du conseil d'administration et en particulier du comité en charge des nominations et du comité d'audit. En l'état actuel du code, une telle disposition n'est prévue que pour le comité en charge des rémunérations.	2021	Bonnes pratiques de l'AMF.
18	*Piste de réflexion :* L'AMF invite l'AFEP et le MEDEF ou le HCGE à réfléchir aux informations qu'il serait utile de rendre publiques sur le processus de sélection des administrateurs.	2019	Guide du HCGE, §18.2.1.
19	*Recommandation :* En pratique, la recommandation issue de l'article 19.1 du code AFEP-MEDEF (selon laquelle le comité des rémunérations doit « être composé majoritairement d'administrateurs indépendants ») implique de disposer d'un nombre de tels administrateurs supérieurs à la moitié du nombre de membres (en particulier dans les comités constitués de quatre membres), et il convient à défaut d'en expliquer les raisons.	2012	Code AFEP-MEDEF, §19.1.
20	*Recommandation :* L'AMF rappelle également l'attention particulière qu'il convient d'accorder à la conformité ou à l'explication de non-conformité à l'égard de la recommandation AFEP-MEDEF sur le nombre de mandats détenus pas les dirigeants mandataires sociaux et les administrateurs.	2010	Code AFEP-MEDEF, §20 et 28.1.
26	*Bonne pratique :* Constitue une bonne pratique pour les sociétés cotées sur un marché réglementé, dans leur politique de rémunération, le fait de : […] préciser la pondération relative de chaque critère de performance et de chaque sous-critère significatif.	2021	Code AFEP-MEDEF, §27.2.
26	*Recommandation :* En application de l'article 26.3.1 du code AFEP-MEDEF, « la rémunération fixe ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long ». L'AMF recommande qu'en cas	2014	Code AFEP-MEDEF, §26.3.1.

	d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation soient explicitées.		
26	*Recommandation (suppression d'un doublon) :* Elle recommande aussi aux sociétés de distinguer précisément les raisons de l'octroi de la rémunération fixe ou variable et celles de l'octroi d'une rémunération exceptionnelle.	2020	Recommandations de l'AMF.
26	*Recommandation :* L'AMF recommande que les sociétés : […] présentent de manière claire et précise la clé de répartition des critères retenus pour la détermination de la partie variable de la rémunération.	2017	Code AFEP-MEDEF, §27.2.
26	*Recommandation :* Les sociétés donnent des informations sur l'application des critères ayant conduit au versement, au cours de l'exercice, d'une partie de la rémunération pluriannuelle.	2013	Code AFEP-MEDEF, §27.2.
27	*Recommandation :* L'AMF rappelle que les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé doivent présenter les ratios prévus par l'article L. 22-10-9, I. 6° du code de commerce au périmètre des « salariés de la société ». Elle les incite, en complément, à retenir un ratio d'équité sur la base d'un périmètre jugé représentatif par cette société. Ce périmètre devrait être précisément défini et la société devrait justifier en quoi il est représentatif.	2020	Code AFEP-MEDEF, §27.2 et Guide du HCGE, §27.2.
/	*Recommandation :* Afin d'améliorer la lisibilité et la comparabilité des informations sur le gouvernement d'entreprise, l'AMF recommande de centraliser l'ensemble des informations correspondantes dans la partie du document d'enregistrement universel ou du rapport sur le gouvernement d'entreprise.	2015	/
/	*Recommandation :* L'AMF recommande que soient décrites les diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport sur le gouvernement d'entreprise et la fourniture de la liste des services, directions ou organes concernés. Pour davantage de clarté, il serait par ailleurs souhaitable que cette description soit présentée dans l'introduction du rapport.	2009	/
/	*Recommandation :* L'AMF recommande également aux sociétés d'aller au-delà de la simple mention des diligences et les invite à fournir un résumé clair et détaillé de ce qu'elles recouvrent.	2009	/

INDEX ALPHABETIQUE

A

Actions attribuées gratuitement 30, 32
Administrateur référent 7, 8, 9, 14, 15, 21
Appliquer ou expliquer (Comply or explain) 1, 13, 23

B

Bilan 4, 6, 8, 18
Bonne pratique 1, 6, 9, 10, 15, 17, 18, 19, 21, 25, 26, 28, 30, 35, 36

C

Censeur 40
Comité d'audit 19, 20
Comité des nominations 21
Comité RSE 8, 9, 19
Communiqué de presse 33, 35
Compétences 10, 18, 20, 21
Conflits d'intérêts 5, 7, 12, 23, 40, 41
Critère de performance 25, 26, 28, 30

D

Démission 10, 33
Départ de dirigeant 30, 33
Dialogue actionnarial 7, 8, 9
Diversité 9, 10
Durabilité 10, 17, 19, 20, 21, 26

E

Évaluation du conseil 14, 15, 40

F

Formation des administrateurs 17, 18

G

Guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels - DOC-2021-02 ..... 2, 26, 34, 39

I

Indépendance 10, 12, 13, 15, 21, 40

N

Nomination 5, 6, 10, 21, 36

P

Piste de réflexion 1, 6, 8, 13, 14, 15, 22, 23, 31, 32, 34, 37, 40, 41
Politique de rémunération 25, 26, 27, 28, 30, 34, 36, 37
Président d'honneur 40, 41
Président du conseil 6, 7, 9, 21, 26

R

Rapport sur le gouvernement d'entreprise 1, 5, 14, 15, 16, 19, 21, 23, 30, 33, 35, 39
Ratio d'équité / Multiple de rémunération 38
Recommandation AMF 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40
Règlement intérieur 4, 7, 23
Relations d'affaires 12, 13
rétention 31
Retraite 33, 34, 37

S

Sessions hors la présence des dirigeants (Non executive sessions) 15, 16, 21
Succession 6, 21
Surperformance 25