

octobre
2008

**RECOMMANDATIONS
SUR LA RÉMUNÉRATION
DES DIRIGEANTS
MANDATAIRES SOCIAUX
DE SOCIÉTÉS DONT
LES TITRES SONT ADMIS
AUX NÉGOCIATIONS
SUR UN MARCHÉ
RÉGLEMENTÉ**

AFEP
Association Française
des Entreprises Privées


MEDEF

RECOMMANDATIONS
SUR LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX
DE SOCIETES DONT LES TITRES SONT ADMIS AUX NEGOCIATIONS
SUR UN MARCHE REGLEMENTE

Introduction

La détermination de la rémunération des dirigeants relève de la responsabilité des conseils d'administration ou de surveillance et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. En cas de non application d'une partie des recommandations il revient aux conseils d'administration ou de surveillance d'en expliquer les raisons selon le principe « appliquer ou s'expliquer » (*comply or explain*).

Dans la détermination de ces rémunérations, les conseils et comités doivent prendre en compte les principes suivants :

- **Exhaustivité** : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. Partie fixe, partie variable (bonus), options d'actions (*stock options*), actions de performance, jetons de présence, conditions de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération.
- **Equilibre** entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise.
- **Benchmark** : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence européen ou mondial.
- **Cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et celle des salariés de l'entreprise.
- **Lisibilité** des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes ; les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération, ou le cas échéant pour l'attribution d'options ou d'actions de performance, doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicables, et autant que possible pérennes.
- **Mesure** : la détermination de la rémunération et des attributions d'options ou d'actions de performance doit réaliser un juste équilibre et tenir compte à la fois de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques du marché et des performances des dirigeants.

RECOMMANDATIONS

Champ d'application

Ces recommandations s'adressent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Il est également souhaitable et recommandé que les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché organisé (Alternext) et que les sociétés non cotées appliquent, comme c'est déjà le cas pour de nombreuses règles de gouvernement d'entreprise, ces recommandations en tout ou en partie en les adaptant à leurs spécificités.

Sont concernés les dirigeants mandataires sociaux de ces sociétés : présidents, directeurs généraux, directeurs généraux délégués des sociétés à conseil d'administration, membres du directoire des sociétés à directoire et conseil de surveillance et gérants des sociétés en commandite par actions.

Nature des recommandations

Ces recommandations consistent essentiellement en des règles générales qui doivent guider l'action des comités de rémunération ; les modalités d'application de ces règles sont à définir en fonction des spécificités de chaque entreprise (taille, secteur d'activité). Elles intègrent, complètent et précisent le code AFEP / MEDEF de gouvernement d'entreprise.

1. Mettre un terme au contrat de travail en cas de mandat social

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 à conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions.

Elle ne vise pas les collaborateurs qui, au sein d'un groupe de sociétés, exercent des fonctions de mandataire social dans une filiale du groupe.

Le niveau élevé des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés cotées se justifie notamment par la prise de risque. Il est par conséquent incompatible avec le cumul des avantages du contrat de travail.

En conséquence, il est recommandé, lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.

Cette recommandation s'applique aux mandats confiés après la publication de cette recommandation et lors du renouvellement de mandats confiés antérieurement à cette publication, sur appréciation du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.

2. Mettre définitivement un terme aux indemnités de départ abusives (« parachutes dorés »)

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, impose une transparence totale et soumet les indemnités de départ à des conditions de performance. Ces conditions de performance fixées par les conseils doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.

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 à brève échéance ses droits à la retraite.

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

Ces règles et ce plafond s'appliquent à l'ensemble des indemnités et incluent notamment les éventuelles indemnités versées en application d'une clause de non concurrence.

Tout gonflement artificiel de la rémunération dans la période préalable au départ est à proscrire.

3. Renforcer l'encadrement des régimes de retraite supplémentaires

La possibilité pour les entreprises de proposer à des cadres dirigeants des régimes supplémentaires de retraite doit respecter des conditions qui évitent les abus.

Les retraites supplémentaires à prestations définies sont soumises à la condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de l'entreprise lorsqu'il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur.

Afin de prévenir tout abus, il est nécessaire de poser certaines règles complémentaires :

- La valeur de cet avantage doit être prise en compte dans la fixation globale de la rémunération sur la base des principes généraux énoncés en introduction de ce document.
- Le groupe de bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux.
- Les bénéficiaires doivent satisfaire des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, fixées par le conseil d'administration ou le directoire.
- Les droits potentiels ne doivent représenter, chaque année, qu'un pourcentage limité de la rémunération fixe du bénéficiaire.
- La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années et tout gonflement artificiel de la rémunération sur cette période à la seule fin d'augmenter le rendement du régime de retraite est à proscrire.

Les systèmes donnant droit immédiatement ou au terme d'un petit nombre d'années à un pourcentage élevé de la rémunération totale de fin de carrière sont de ce fait à exclure.

4. Fixer des règles complémentaires pour les options d'achat ou de souscription d'actions et l'attribution d'actions de performance

- Sauf structures particulières (telles les *start-up*), l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec la part d'aléa qui s'y attache, et non à un complément de rémunération instantanée. Les modalités d'exercice des options devraient être adaptées en ce sens.
- Si l'attribution d'options ne bénéficie pas à l'ensemble des salariés, il est nécessaire de prévoir un autre dispositif d'association de ceux-ci aux performances de l'entreprise (intéressement, accord de participation dérogatoire, attribution gratuite d'actions...).
- Les attributions d'actions aux dirigeants mandataires sociaux doivent être soumises à des conditions de performance. Les attributions gratuites d'actions sans conditions de performance doivent être réservées aux salariés,

conformément à leur finalité de développement de l'actionnariat salarié précisée à leur création par le législateur.

■ Attribution

- Veiller à ce que les options et actions valorisées aux normes IFRS ne représentent pas un pourcentage disproportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social. A cette fin, les conseils doivent systématiquement examiner l'attribution de nouvelles options et actions au regard de tous les éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social concerné. Il appartiendra aux conseils de fixer le pourcentage de la rémunération (aux normes du marché) que ne doit pas dépasser cette attribution.
- Eviter une trop forte concentration de l'attribution sur les dirigeants mandataires sociaux. 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 pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires.
- Procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent, et sans doute chaque année, ce qui devrait limiter les effets d'aubaine.
- Prohiber les effets d'aubaine tenant à un marché baissier. Le nombre d'options et d'actions attribuées ne doit pas s'écarter des pratiques antérieures de l'entreprise, sauf changement de périmètre significatif justifiant une évolution du dispositif.
- Suivant des modalités fixées par le conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux doivent être conditionnées à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.

■ Prix

- Supprimer la décote pour l'ensemble des attributaires.
- Interdire tous les instruments de couverture des options.

■ Exercice

- Lier l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux de la totalité des options et l'acquisition des actions à des conditions de performance à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives, ces conditions devant être sérieuses et exigeantes et combiner conditions de performance internes à l'entreprise et

externes, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence...

- Fixer les périodes précédant la publication des comptes, 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 dirigeants mandataires sociaux avant d'exercer des options d'actions, pour s'assurer qu'ils ne disposent pas d'informations susceptibles d'empêcher cet exercice.

■ Conservation des actions acquises

Obliger les dirigeants mandataires sociaux à conserver un nombre important et croissant des titres ainsi acquis.

Le conseil peut retenir soit une référence à la rémunération annuelle à fixer pour chaque mandataire, soit un pourcentage de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction, soit une combinaison des deux, soit un nombre fixe d'actions.

Quelle que soit la norme retenue, elle devra être compatible avec d'éventuels critères de performance et être périodiquement révisée à la lumière de la situation du mandataire, et au moins à chaque renouvellement du mandat social.

5. Améliorer la transparence sur tous les éléments de la rémunération

Les éléments constitutifs de la rémunération sont rendus publics sur une base individuelle pour les dirigeants, conformément à la loi et aux recommandations complémentaires formulées par l'AFEP et le MEDEF. Toutefois, il existe encore des marges de progrès dans la lisibilité de ces informations.

A cet effet, il est recommandé de :

- suivre la présentation standardisée définie par l'AFEP et le MEDEF (tableaux ci-joints) de tous les éléments de rémunération des dirigeants (incluant la valorisation des options attribuées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés) ;
- rendre publics tous les éléments de rémunération des dirigeants, potentiels ou acquis, immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés.

6. Suivi des recommandations

Dans leur rapport de gestion, document contrôlé par l'Autorité des marchés financiers, les sociétés concernées devront déclarer, conformément à la loi du 3 juillet 2008, si elles se réfèrent au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF complété et précisé par les présentes recommandations. Dans le cas contraire, elles devront notamment s'expliquer dans ce même document public sur les raisons pour lesquelles elles n'appliquent pas ces recommandations.

Afin de s'assurer de l'application effective de la règle fondamentale du gouvernement d'entreprise « appliquer ou s'expliquer » (*comply or explain*), l'AFEP et le MEDEF analysent les informations publiées par les sociétés visées. Lorsqu'ils constatent qu'une société n'applique pas l'une de ces recommandations sans explication suffisante, ils en saisissent les dirigeants.

Par ailleurs, un rapport global sur l'évolution du suivi des recommandations sera rendu public chaque année.

ANNEXE

PRESENTATION STANDARDISEE
DES REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE SOCIETES
DONT LES TITRES SONT ADMIS AUX NEGOCIATIONS SUR UN MARCHE REGLEMENTE

Afin d'améliorer la lisibilité et la comparabilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'AFEP et le MEDEF recommandent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé d'adopter la présentation suivante.

Ces sept tableaux doivent être regroupés dans une section spécifique du document de référence consacrée aux rémunérations des dirigeants. Ils s'ajoutent, sans les remplacer, aux informations que doivent donner par ailleurs ces sociétés, par exemple sur la politique de rémunération, les critères de détermination de la part variable ou les caractéristiques complètes des plans d'options passés.

Par ailleurs, ces tableaux doivent être complétés par les informations nécessaires à leur compréhension ainsi que par les éléments qui ne peuvent être repris dans des tableaux, comme par exemple les caractéristiques des régimes collectifs de prévoyance et de retraite à droits aléatoires.

Tableau 1

<i>Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social</i>		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice N-1	Exercice N
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>		
TOTAL		

Tableau 2

<i>Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social</i>				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Montants au titre de l'exercice N-1		Montants au titre de l'exercice N	
	dus	versés	dus	versés
- rémunération fixe				
- rémunération variable				
- rémunération exceptionnelle				
- jetons de présence				
- avantages en nature ¹				
TOTAL				

Tableau 3

<i>Tableau sur les jetons de présence</i>		
Membres du conseil ²	Jetons de présence versés en N-1	Jetons de présence versés en N
TOTAL		

¹ Ces avantages en nature sont décrits : voiture, logement...

² Il convient de faire figurer dans cette colonne tous les membres du conseil d'administration, même si cette information figure déjà dans les tableaux concernant la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux.

Tableau 4

<i>Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social</i>						
Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice

Tableau 5

<i>Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social</i>				
Options levées par les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution

Tableau 6

<i>Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social</i>					
Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité

Tableau 7

<i>Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social</i>				
Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution