



par le législateur. Le droit souple est venu préciser cette notion. Ainsi selon l'article 8.2 du Code Afep-Medef, 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 lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. » Il est utile de signaler que cette définition se rapproche de celle retenue par la Commission européenne. Cette dernière définissant l'administrateur indépendant comme un administrateur qui « n'est lié par aucune relation d'affaires, familiale ou autre – avec la société, l'actionnaire qui la contrôle ou la direction de l'une ou de l'autre – qui crée un conflit d'intérêts de nature à altérer sa capacité de jugement. »¹⁸ Quant au Code, il ne définit pas explicitement les administrateurs indépendants, il propose néanmoins 5 critères permettant de présumer l'indépendance des membres du conseil¹⁹.

Le rapport précise les éléments suivants concernant la présence d'administrateurs indépendants au sein des conseils²⁰ :

Au 31/12/2016	Administrateurs		Administrateurs indépendants			
	Nb moyen		Nb moyen		% moyen	
	CA	CS	CA	CS	CA	CS
Comp. A	9,2	9	4	4	43 %	48 %
Comp. B	8,2	7,1	3,3	3,6	40 %	52 %
Comp. C	6,2	5,8	2,2	2,6	35 %	46 %
Proportion moyenne d'administrateurs indépendants :					37 %	49 %

7. La représentation équilibrée entre hommes et femmes au sein des conseils. La mixité au sein des conseils d'administration ou de surveillance est non seulement un thème important en gouvernance mais intéresse également la collectivité. Le gouvernement estime qu'il s'agit d'« un des piliers de l'action du gouvernement en faveur de l'égalité professionnelle »²¹.

18) Recommandation n° 2005/162/CE de la Commission du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration ou de surveillance : JOUE n° L 52, 25 févr. 2005, art. 13.1.

19) Code, recommandation 3.

20) Rapport, 2.2.1.2 et 2.2.2.2. Les abréviations utilisées dans le tableau 1 et 2 sont les suivantes : Comp : compartiment d'Euronext ; Nb : nombre ; CA : sociétés à conseil d'administration ; CS : sociétés à conseil de surveillance ; NP : non précisé.

21) <http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-d-administration/>.

Rappelons que la mixité au sein des conseils a été mise en place par la loi du 27 janvier 2011²² dite loi Copé-Zimmermann. Depuis l'entrée en vigueur de cette loi, les sociétés qui emploient au moins 500 salariés et qui ont un chiffre d'affaires net ou un bilan au moins égal à 50 millions d'euros doivent avoir un conseil comprenant 40 % d'administrateurs de chaque sexe. Toutefois, les sociétés qui dépassent ces seuils mais qui ont un conseil composé de 8 membres au maximum, se voient imposer un écart maximum de 2 entre le nombre d'administrateur de chaque sexe²³.

Le rapport précise les éléments suivants concernant la présence de femmes au sein des conseils²⁴ :

Au 31/12/2016	Administrateurs		Femmes au sein des conseils			
	Nb moyen		Nb moyen		%	
	CA	CS	CA	CS	CA	CS
Comp. A	9,2	9	3	NP	33 %	27 %
Comp. B	8,2	7,1	2,7	NP	34 %	34 %
Comp. C	6,2	5,8	1,9	NP	30 %	39 %
Proportion moyenne de femmes au sein des conseils :					31 %	36 %

Afin de mettre en perspective ces données, rappelons que le 4^e rapport du Haut comité de gouvernement d'entreprise (ci-après « HCGE ») fait état des seuils suivants pour les sociétés qui se réfèrent au Code Afep-Medef : 98 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 respectent le plancher de 40 % de femmes au sein des conseils²⁵.

8. Nombre de réunions du conseil et taux de présence. Il est notable, concernant la gestion des conseils, que le rapport indique que les conseils se sont réunis en moyenne 6 à 8 fois par an. Le rapport précise également que le taux moyen de participation à ces réunions est de 88 %.

À titre de comparaison, le rapport du HCGE note que les conseils des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 2 et 19 fois, tandis que les conseils des sociétés du CAC 40 se sont réunis entre 4 et 12 fois²⁶. Le rapport du HCGE nous informe

22) L. n° 2011-103, 27 janv. 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle : JORF n° 0023, 28 janv. 2011, p. 1680, texte n° 2.

23) C. com., art. L. 225-18-1 (sociétés anonymes à conseil d'administration) ; C. com., art. L. 225-69-1 (sociétés anonyme à conseil de surveillance) ; C. com., art. L. 226-4-1 (sociétés en commandite par actions).

24) Rapport, 2.2.1.3 et 2.2.2.3.

25) Rapport du Haut comité de gouvernement d'entreprise, *op. cit.*, p. 45.

26) Rapport du Haut comité de gouvernement d'entreprise, *op. cit.*, p. 50.



d'autre part que le taux moyen de participation aux séances du conseil est de 91,6 % pour les sociétés du SBF 120 et de 92,4 % pour les sociétés du CAC 40.

9. Les comités spécialisés. Le Code laisse aux sociétés et aux conseils une grande liberté concernant la création de comités spécialisés (comités de rémunération, nominations, stratégique, etc.)²⁷. Le rapport indique que les conseils font preuve de souplesse puisqu'ils « n'hésitent pas à modifier leurs modalités de travail d'une année sur l'autre » n'hésitant pas à créer ou supprimer des comités spécialisés²⁸.

27) Code, recommandation 6.

28) Rapport, 3.4, p. 15-16. Le rapport du HCGE traite également des comités spécialisés (Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, *op. cit.*, p. 57-66).

10. Les jetons de présence. Le rapport indique que 83 % des sociétés versent des jetons de présence et souligne la variété des pratiques en matière de rémunération des administrateurs²⁹. Le rapport préconise aux sociétés de contextualiser de manière fine tout raisonnement sur les jetons de présence³⁰.

11. L'application des recommandations du Code. Le rapport présente également une étude sur la manière dont les sociétés étudient souscrivent aux recommandations du Code. Nous retranscrivons à la suite les informations du rapport.

29) Rapport, 3.5.

30) Le rapport du HCGE traite également de la rémunération des membres du conseil (Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, *op. cit.*, p. 47-48).

R 1 : Déontologie des membres du conseil
Au total, 85 % des entreprises évoquent précisément le contenu de la recommandation, notamment les conflits d'intérêts.
R 2 : Conflits d'intérêts
81 % des entreprises font une référence explicite à la question des conflits d'intérêts. 29 % des conseils ont formalisé un système de révélation des éventuels conflits d'intérêts de leurs administrateurs. 16 % font explicitement référence à une revue annuelle des conflits d'intérêts.
R 3 : Composition du conseil – Présence de membres indépendants au sein du conseil
41 % des administrateurs sont indépendants. Les entreprises comptent en moyenne 6,8 administrateurs, la médiane est à 6. 32,7 % des administrateurs sont des femmes. En valeur médiane, les entreprises comptent 6 administrateurs dont 3 membres indépendants et 2 femmes.
R 4 : Information des membres du conseil
91 % des entreprises déclarent souscrire à la recommandation ou mentionnent tout ou partie de son contenu.
R 5 : Organisation des réunions du conseil et des comités
Les conseils se réunissent annuellement en moyenne 6 à 8 fois par an, pour une médiane de 6 réunions. Les comités d'audit se réunissent annuellement en moyenne 3 fois par an.
R 6 : Mise en place de comités
81 % des entreprises ont créé un comité d'audit spécifique et, parmi elles, 43 % précisent que la présidence a été confiée à un indépendant. Dans 23 % des entreprises, le conseil assure la mission de comité d'audit. 6,5 % ont un comité des nominations ; 31 % un comité des rémunérations et/ou des nominations ; 5,9 % ont un comité stratégique et 8,6 % ont d'autres comités. 23,7 % mentionnent la suppression de comités ; 26,3 % mentionnent la création de comités.
R 7 : Mise en place d'un règlement intérieur du conseil
84 % des entreprises mentionnent avoir mis en place un règlement intérieur du conseil et, parmi elles : 35 % le publient sur leur site internet.
R 8 : Choix des administrateurs
52 % des entreprises présentent des éléments de biographie des administrateurs dans leur rapport annuel ; 31 % seulement les publient sur leur site. 95 % des entreprises communiquent la liste des autres mandats des administrateurs dans leur rapport annuel ; 11 % seulement la publient sur leur site.
R 9 : Durée des mandats des membres du conseil
15 % des entreprises ne précisent pas la durée des mandats. Pour celles qui indiquent la durée : 4 % ont des mandats de 1 an ; 2 % ont des mandats de 2 ans ; 20 % ont des mandats de 3 ans ; 15 % ont des mandats de 4 ans ; 2 % ont des mandats de 5 ans ; 42 % ont des mandats de 6 ans.
R 10 : Rémunération des administrateurs
17 % des entreprises ne versent pas de jetons de présence. 83 % des entreprises versent des jetons de présence, parmi elles : 11 % les réservent aux seuls administrateurs indépendants ; 60 % tiennent compte, au moins pour partie, de l'assiduité pour en fixer le montant ; 19 % versent des jetons égalitaires ; 15 % versent des jetons de présence spécifiques pour les présidences de comité.
R 11 : Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil
61 % des entreprises évaluent les travaux du conseil une fois par an ; 8 % des entreprises le font tous les 2 ans ou plus ; 32 % ne précisent pas si elles font une évaluation ; 48 % des évaluations sont formalisées via un questionnaire ; 24 % mentionnent des pistes d'amélioration du fonctionnement du conseil.
R 12 : Relation avec les actionnaires
45 % des entreprises font référence explicitement aux relations avec les actionnaires minoritaires et, parmi eux, 20 % précisent avoir analysé les votes après l'assemblée générale. Ces 20 % sont très majoritairement des entreprises diluées.
R 13 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux
31 % des dirigeants ne reçoivent qu'une rémunération fixe ; 69 % des dirigeants reçoivent une rémunération variable.



R 14 : Préparation de la succession des dirigeants

La question de la succession du dirigeant actuel est abordée par 59 % des entreprises.

R 15 : Cumul contrat de travail et mandat social

34 % des entreprises pratiquent le cumul contrat de travail/mandat social ; 70 % d'entre elles donnent des explications. On note que certaines entreprises vont au-delà de la recommandation et donnent des justifications pour des cas de mandats non visés par la recommandation (directeur général délégué ou membre du directoire) ou dans le cadre d'autres entités du groupe.

R 16 : Indemnités de départ

75 % des entreprises n'attribuent pas d'indemnités de départ ; 25 % ont mis en place une politique d'indemnités de départ ; 85 % d'entre elles précisent que les indemnités sont inférieures ou égales à 2 ans.

R 17 : Régimes de retraite supplémentaires

72 % des entreprises n'ont pas mis en place de régime de retraite supplémentaire ; 24 % ont adopté des régimes de retraite à cotisations définies ; et 4 % ont des régimes de retraite à prestations définies.

R 18 : Stock-options et attribution gratuite d'actions

58 % des entreprises n'ont pas attribué de stock-options ou d'actions gratuites aux dirigeants au cours de l'exercice 2016. 42 % des entreprises ont distribué des stock-options ou des actions gratuites aux dirigeants au cours de l'exercice 2016, parmi elles, 68 % précisent l'existence de conditions de performance.

R 19 : Revue des points de vigilance

73 % des entreprises déclarent procéder à une revue annuelle des points de vigilance du code [Middlenext](#).