



WE OPEN THE WAY

**RÈGLEMENT INTÉRIEUR
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA SOCIÉTÉ COLAS**

Mis à jour par décision du Conseil d'administration du 12 novembre 2019

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	1
ARTICLE 1 : COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	2
ARTICLE 2 : DÉLIBÉRATIONS ET MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	2
ARTICLE 3 : QUORUM	4
ARTICLE 4 : INFORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4
ARTICLE 5 : NON-CUMUL D'UN MANDAT SOCIAL ET D'UN CONTRAT DE TRAVAIL	5
ARTICLE 6 : LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS	5
ARTICLE 7 : ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	7
ARTICLE 8 : COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	8
ARTICLE 9 : REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS	8
ARTICLE 10 : RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	9
ANNEXE 1 : Charte de déontologie des Administrateurs et censeurs de COLAS	10
ANNEXE 2 : Règlement intérieur du Comité d'Audit	21
ANNEXE 3 : Règlement intérieur du Comité de Sélection et des Rémunérations	25
ANNEXE 4 : Règlement intérieur du Comité Ethique et du Mécénat	28
ANNEXE 5 : Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef	29

PRÉAMBULE

Les attributions du Conseil d'administration et les règles relatives à son fonctionnement sont définies par le Code de commerce (articles L. 225-17 à L. 225-56, L. 823-19 à L. 823-21 et R. 225-15 à R. 225-34-6), et par le Titre III des statuts de la société.

Chaque Administrateur ou Censeur doit prendre connaissance et veiller au respect de ces dispositions légales et statutaires ainsi que des dispositions du présent règlement intérieur et de ses annexes.

Les principales caractéristiques et missions du Conseil d'administration telles que définies par la loi ou les statuts sont les suivantes :

- le Conseil doit être composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus nommés par l'Assemblée générale. La durée du mandat de ces Administrateurs est de deux ans ;
- Conformément aux dispositions de l'article L.225-27-1 al.3 du Code de commerce, la société est dispensée de l'obligation d'élire ou de désigner des administrateurs représentant les salariés de la société dans la mesure où elle est filiale de la société Bouygues elle-même assujettie à cette obligation ;
- l'Assemblée générale ordinaire de la société peut nommer un ou plusieurs censeurs pour une durée de deux ans ;
- le Conseil d'administration nomme parmi ses membres un Président qui organise et dirige ses travaux et veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les Administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission ;
- le Conseil confie la direction générale de la société soit au Président du Conseil d'administration soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général ;
- le Conseil peut nommer sur proposition du Directeur général une ou deux personnes physiques chargées d'assister le Directeur général, portant le titre de Directeur général délégué ;
- le Conseil, entre autres missions :
 - détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre ;
 - sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;

- dans les rapports avec les tiers, la société est engagée, même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- détermine sous réserve des pouvoirs que la loi attribue à l'Assemblée générale les rémunérations du Président, du Directeur général et des directeurs généraux délégués ;
- délibère annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;

Le Conseil s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. La société se réfère en outre volontairement aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées mis à jour par l'Afep et le Medef en juin 2018 (ci-après « le Code Afep-Medef »), qui figure en annexe au présent règlement intérieur. Le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise précisera, le cas échéant, les dispositions de ce Code qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

ARTICLE 1 : COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Un tiers au moins des Administrateurs sont des personnalités indépendantes au sens du Code Afep-Medef (ci-après « Administrateurs indépendants »). Les critères retenus pour qualifier un Administrateur d'indépendant sont rappelés à l'article 6 du présent règlement intérieur.

Le nombre d'Administrateurs ou de représentants permanents de personnes morales venant de sociétés extérieures ou groupes dans lesquels un mandataire social de COLAS exerce un mandat est limité à deux.

La société met en œuvre une politique de diversité dans la composition du Conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe, les qualifications et l'expérience professionnelle.

ARTICLE 2 : DÉLIBÉRATIONS ET MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se réunit en principe en séance ordinaire au moins une fois par trimestre et deux fois au premier trimestre :

- en janvier, le Conseil examine le plan d'affaires à trois ans ;
- en février, il arrête les comptes de l'exercice précédent ;

- en mai, il arrête les comptes du premier trimestre
- en août, il arrête les comptes du premier semestre ;
- en novembre, il arrête les comptes au 30 septembre.

D'autres réunions du Conseil d'administration sont organisées lorsque l'activité du Groupe le requiert.

En outre, les Administrateurs se réunissent au moins une fois par an, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Outre les missions rappelées en préambule, le Conseil d'administration :

- avec l'assistance le cas échéant d'un comité ad hoc, détermine les orientations stratégiques de la société ;
- examine et décide les opérations importantes ;
- est saisi pour approbation préalable de toute opération majeure au niveau du Groupe, d'investissement, de croissance organique, d'acquisition externe, de cession, ou de restructuration interne, en particulier si elle se situe hors de la stratégie annoncée de la société ;
- autorise les opérations majeures de financement par offre au public ou par placement privé, ainsi que les principales garanties et les engagements majeurs ;
- contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, notamment à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes ;
- examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que les mesures prises en conséquence. A cette fin, il reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires exécutifs ;
- s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ;
- s'assure de la mise en œuvre par la Direction générale d'une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

À la demande du Président du Conseil d'administration ou par décision du Conseil, le Directeur général (en cas de dissociation des fonctions de Président et de Directeur général), les Directeurs généraux

délégués, des membres de la Direction, les Commissaires aux comptes ou toute autre personne ayant une compétence particulière au regard des sujets inscrits à l'ordre du jour peuvent assister à tout ou partie d'une séance du Conseil. Conformément aux dispositions du Code de commerce, les Commissaires aux comptes sont convoqués à toutes les réunions du Conseil qui examinent ou arrêtent les comptes annuels ou intermédiaires.

ARTICLE 3 : QUORUM

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les Administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. Conformément au Code de commerce cette disposition n'est pas applicable pour l'adoption des décisions suivantes :

- établissement des comptes individuels annuels et du rapport de gestion ;
- établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe, s'il n'est pas inclus dans le rapport annuel ;

Les moyens de visioconférence ou de télécommunication utilisés doivent satisfaire à des caractéristiques techniques permettant l'identification des Administrateurs et garantissant une participation effective à la réunion du Conseil. Le procès-verbal de la séance fait état de la survenance éventuelle d'un incident technique lors d'une visioconférence ou d'une communication téléphonique lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance.

ARTICLE 4 : INFORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président ou le Directeur général communique à chaque Administrateur tous les documents et informations nécessaires au bon accomplissement de ses missions, notamment en ce qui concerne :

- les missions mentionnées dans le préambule et à l'article 2 ;
- l'évolution des marchés, l'environnement concurrentiel et les principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société ;
- l'évolution des activités, notamment des chiffres d'affaires et des carnets de commande ;
- la situation financière, notamment la situation de trésorerie et les engagements de la société ;
- la survenance d'un évènement affectant ou pouvant affecter de façon significative les résultats consolidés du Groupe ;
- les évènements significatifs en matière de ressources humaines, notamment l'évolution des effectifs ;

- les risques significatifs de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser.

La Direction générale présente une fois par trimestre au Conseil d'administration un rapport sur l'activité et les résultats consolidés du trimestre écoulé.

La société fournit également aux Administrateurs l'information utile à tout moment de la vie de la société entre les séances du Conseil, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente comprend également toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.

Chaque Administrateur peut compléter son information de sa propre initiative, le Président, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués étant en permanence à la disposition du Conseil d'administration pour fournir les explications et éléments d'information pertinents.

Les Administrateurs peuvent en outre rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, sous réserve que ceux-ci en aient été informés au préalable.

Les Comités chargés par le Conseil d'administration d'étudier des questions spécifiques contribuent par leurs travaux et rapports à la bonne information du Conseil d'administration.

Les Administrateurs auront accès à tout document diffusé par la société et ses filiales à l'attention du public, particulièrement l'information destinée aux actionnaires.

Chaque Administrateur peut bénéficier, s'il le souhaite, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et ses secteurs d'activité, ainsi que sur ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

ARTICLE 5 : NON-CUMUL D'UN MANDAT SOCIAL ET D'UN CONTRAT DE TRAVAIL

Conformément au Code Afep-Medef, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de la société, il est mis fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du Groupe Colas, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.

ARTICLE 6 : LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le Conseil d'administration identifie les Administrateurs indépendants. À cet effet le Comité de sélection et des rémunérations donne un avis sur la situation de chacun de ses membres.

Il est rappelé que des recommandations à l'attention des Conseils d'administration ont été formulées comme suit dans le Code Afep-Medef :

1. La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité de sélection au regard des critères énoncés ci-après et arrêtée par le Conseil :
 - à l'occasion de la nomination d'un Administrateur ;
 - et annuellement pour l'ensemble des Administrateurs.
2. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires.
3. Le Conseil d'administration peut estimer qu'un Administrateur, bien que remplissant les critères ci-dessous, 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 les critères ci-dessous est cependant indépendant.
4. 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.
5. Les critères d'indépendance 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 :
 - 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 ou d'une société consolidée par cette société mère ;
 - 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 ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil¹ :
 - 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 doit être débattue par le Conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la société depuis plus de douze ans, étant précisé que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

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.

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 de sélection et des rémunérations, doit s'interroger 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.

ARTICLE 7 : ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration procède périodiquement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement, et en procédant à une même revue des comités du Conseil.

Le Conseil consacre ainsi une fois par an, un point de l'ordre du jour de l'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

Cette évaluation formalisée vise trois objectifs :

¹ ni être lié directement à ces personnes

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- apprécier la contribution effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil.

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.

ARTICLE 8 : COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Des Comités sont chargés par le Conseil d'administration d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen, ainsi que celles qui lui sont le cas échéant attribuées par la loi. Il existe trois comités : le Comité d'audit, le Comité de sélection et des rémunérations et le Comité Ethique. Les règlements intérieurs de ces comités figurent dans les annexes 2 à 4 au présent Règlement intérieur.

Le Conseil fixe la composition et les attributions des comités, qui exercent leurs activités sous sa responsabilité. Il désigne leurs membres parmi les Administrateurs et censeurs, étant précisé que le Comité d'audit doit être composé exclusivement d'Administrateurs.

Les comités peuvent, s'ils le jugent opportun, solliciter des études techniques externes dans les domaines relevant de leur compétence, en respectant les principes et règles exposés à l'article 14.3 du Code Afep-Medef.

ARTICLE 9 : REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration fixe, dans la limite fixée par l'Assemblée générale, la rémunération à verser aux Administrateurs et Censeurs au titre de leur participation au Conseil et, le cas échéant, aux différents comités, ainsi qu'à la présidence du Conseil et des différents comités.

Cette rémunération se compose d'une partie fixe de 40 % et d'une partie variable de 60 % calculée en fonction de la présence aux réunions.

En cas de départ ou d'arrivée au cours du trimestre, le calcul de la partie fixe s'effectue au *pro rata temporis*.

La partie variable est calculée au *pro rata* de la participation effective du bénéficiaire aux cinq séances périodiques annuelles du Conseil d'administration décrites à l'article 2 du présent règlement intérieur, et, pour les membres des comités, aux séances du ou des comités concernés.

ARTICLE 10 : RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil a la responsabilité de fixer, sous le contrôle de l'Assemblée générale, la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages en nature ainsi que le cas échéant les conditions de retraite ou les indemnités de départ alloués aux dirigeants mandataires sociaux : Président du Conseil d'administration, Directeur général, Directeurs généraux délégués. Il a également la responsabilité de décider de leur octroyer des options ou des actions de performance.

Le Conseil prend ces décisions en se fondant sur les propositions du Comité de sélection et des rémunérations, en appréciant de façon globale la rémunération de chaque dirigeant et en cherchant le juste équilibre entre l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché et les performances du dirigeant. Il motive ses décisions.

À cet effet le Conseil se conforme :

- aux recommandations du Code Afep-Medef, qui figurent en annexe au présent règlement intérieur ;
- aux recommandations de l'AMF relatives à l'information à donner dans le rapport annuel sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

ANNEXE 1 : Charte de déontologie des Administrateurs et censeurs de COLAS

1. Préambule

La présente charte, à laquelle chaque Administrateur ou Censeur de COLAS est tenu de se conformer, précise l'article 19 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef relatif à la déontologie de l'Administrateur.

Avant d'accepter ses fonctions, l'Administrateur ou Censeur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts, des recommandations du Code Afep-Medef, des présentes règles déontologiques ainsi que de l'ensemble du règlement intérieur du Conseil.

Lorsqu'un Administrateur ou censeur s'interroge sur l'interprétation ou sur l'application d'une disposition de la présente charte, il lui appartient de consulter, s'il le juge utile, le Président du Comité Ethique et/ou le Directeur Juridique et Conformité du Groupe.

2. Représentation des actionnaires

Bien qu'étant lui-même le cas échéant actionnaire, chaque Administrateur est le représentant de tous les actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise sauf à engager sa responsabilité personnelle.

3. Devoir d'information

L'Administrateur a l'obligation de s'informer. À cet effet, il doit réclamer dans les délais appropriés au Président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du Conseil.

4. Assiduité – Cumul de mandats

Chaque Administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit être assidu et participer régulièrement aux réunions du Conseil d'administration et des comités auxquels il appartient le cas échéant.

Chaque Administrateur est en outre tenu de se conformer aux règles du Code de commerce régissant le cumul des mandats sociaux dans les sociétés anonymes, ainsi qu'aux recommandations du Code Afep-Medef selon lesquelles :

- un dirigeant mandataire social 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 dans une société cotée ;
- 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 ;
- l'Administrateur doit tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

5. Prévention des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur ou Censeur veille à ne pas exercer d'activité qui le placerait dans une situation de conflit d'intérêts avec la société. Notamment, un Administrateur ou censeur ne cherche pas à détenir un intérêt ou à investir dans une entreprise, qu'elle soit cliente, fournisseur ou concurrente de la société, si cet intérêt ou investissement est de nature à influencer sur son comportement dans l'exercice de ses fonctions d'Administrateur ou de censeur.

Les Administrateurs ou censeurs s'engagent à informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, et, pour les Administrateurs, à ne pas assister au débat et au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Si la situation l'exige, l'Administrateur ou le censeur concerné peut être amené à ne pas assister aux réunions du Conseil d'administration le temps des délibérations et, le cas échéant, du vote des résolutions et à ne pas avoir accès aux documents et informations portés à la connaissance des autres Administrateurs et censeurs à ce sujet.

Le Président du Conseil d'administration pourra à tout moment demander aux Administrateurs et aux censeurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

6. Informations relatives aux Administrateurs

Le Président du Conseil d'administration pourra à tout moment demander à tout Administrateur ou censeur de lui communiquer toute attestation, déclaration ou information utile, notamment sur les points suivants : ses liens familiaux avec d'autres Administrateurs ou censeurs ; le ou les contrats de service le liant à la société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ; son curriculum vitae ; son expertise et son expérience en matière de gestion ; les activités et mandats qu'il exerce ou a exercés dans d'autres sociétés, cotées ou non, et dans leurs comités, en France et à l'étranger ; le nombre d'actions qu'il détient dans la société ; sa situation au regard des

critères d'indépendance du Code Afep-Medef ; le détail de toute restriction acceptée par lui concernant la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la société.

Les Administrateurs s'engagent à informer le Président du Conseil d'administration de toute condamnation pour fraude, de toute incrimination, mesure d'empêchement ou sanction publique officielle prononcée au cours des cinq dernières années, ainsi que de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation à laquelle l'Administrateur a été associé au cours des cinq dernières années. Le Président du Conseil d'administration pourra à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne sont concernés par aucune de ces situations.

7. Participation au capital de la société

Il est recommandé à chaque administrateur ou censeur d'être propriétaire d'une action de la société.

8. Mise au nominatif des titres de la société

Conformément à l'article L. 225-109 du Code de commerce, le Président, le Directeur général, les directeurs généraux délégués, les administrateurs, personnes physiques ou morales ainsi que les représentants permanents des personnes morales administrateurs (les « Personnes Concernées »), sont tenus de mettre sous la forme nominative les actions émises par COLAS ainsi que les actions cotées émises par toute filiale qu'ils détiennent (ou qui appartiennent à leurs enfants mineurs) au moment où ils accèdent à leurs fonctions, puis toute action acquise ultérieurement. La même obligation incombe aux conjoints non séparés de corps des Personnes Concernées. Il est recommandé aux censeurs d'appliquer les règles qui précèdent.

9. Confidentialité

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de leurs fonctions, les Administrateurs et censeurs doivent se considérer astreints à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes.

Les Administrateurs et les censeurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil d'administration ou de l'un de ses comités, sont tenus par cette obligation de stricte confidentialité à l'égard tant des personnes extérieures à la société que des personnes n'ayant pas à connaître des informations du fait de leurs fonctions dans la société.

Seuls les dirigeants mandataires sociaux de la société sont habilités à fournir à tout tiers et au public une information sur la politique de la société, ses stratégies, ses activités et ses performances.

10. Prévention du délit d'initié

L'attention des Administrateurs et des censeurs est attirée sur le fait qu'ils sont susceptibles d'être détenteurs en permanence d'informations privilégiées et qu'ils doivent s'assurer, avant toute opération

sur les titres de la société ou sur des instruments financiers qui leur sont liés, de ne pas être en situation d'initié. Les Administrateurs et les censeurs doivent en conséquence faire preuve d'éthique et d'une grande rigueur dans la gestion de leur participation au capital de la société.

Les Administrateurs et les censeurs doivent à cet effet respecter les règles déontologiques suivantes qui s'appliquent quels que soient les marchés financiers, français ou étrangers, sur lesquels ils interviennent.

10.1 Obligation de ne pas diffuser et/ou utiliser les informations privilégiées

Outre l'obligation générale de confidentialité décrite au paragraphe 9 ci-dessus, une obligation de stricte confidentialité et d'abstention incombe à toute Personne Concernée qui est en possession d'informations privilégiées relatives à la société, à ses filiales ou à une opération envisagée par la société ou ses filiales.

En conséquence, il est interdit aux Personnes Concernées d'acquérir ou de céder, ou de tenter d'acquérir ou de céder, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, soit directement soit indirectement, les instruments financiers auxquels se rapporte l'information privilégiée, ou les instruments financiers auxquels ces instruments sont liés.

Plus généralement, il leur est interdit de communiquer toute information privilégiée à un tiers, et de recommander à un tiers d'acquérir ou de céder, ou de faire acquérir ou céder par une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, les instruments financiers précités.

Par information privilégiée, il faut entendre toute information à caractère précis qui n'a pas été rendue publique, qui concerne directement ou indirectement la société ou ses filiales, ou un ou plusieurs instruments financiers émis par elles, et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers concernés ou sur le cours d'instruments financiers qui leur sont liés.

Cette obligation de confidentialité et d'abstention s'impose aux Personnes Concernées même si les informations privilégiées dont elles disposent leur sont parvenues de manière fortuite sans relation avec leur mandat d'Administrateur ou de censeur.

L'attention des Administrateurs et des Censeurs est attirée sur la gravité des sanctions prévues par les textes en cas d'inobservation des dispositions relatives aux obligations précitées ; ainsi :

- L'AMF peut infliger au contrevenant une sanction administrative pécuniaire pouvant atteindre 100 millions d'euros ou le décuple de l'avantage retiré du manquement si celui-ci peut être déterminé ; si la personne sanctionnée est une personne morale, la sanction pécuniaire peut être portée à 15 % du chiffre d'affaires annuel consolidé ;

- Est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 100 millions d'euros d'amende, ce montant pouvant être porté jusqu'au décuple du montant de l'avantage retiré du délit, sans que l'amende puisse être inférieure à cet avantage, le fait, notamment par un membre du Conseil d'administration d'un émetteur concerné par une information privilégiée, ou par toute autre personne disposant d'une information privilégiée en connaissance de cause :
 - de faire usage de cette information privilégiée en réalisant, pour elle-même ou pour autrui, soit directement, soit indirectement, une ou plusieurs opérations ou en annulant ou en modifiant un ou plusieurs ordres passés par cette même personne avant qu'elle ne détienne l'information privilégiée, sur les instruments financiers émis par cet émetteur ou sur les instruments financiers concernés par ces informations privilégiées,
 - de recommander la réalisation d'une ou plusieurs opérations sur les instruments financiers auxquels l'information privilégiée se rapporte ou d'inciter à la réalisation de telles opérations sur le fondement de cette information privilégiée,
 - de communiquer une information privilégiée à un tiers, sauf si cette communication intervient dans le cadre normal de sa profession ou de ses fonctions.

10.2 Obligation d'abstention (fenêtres négatives)

Le principe :

En tout état de cause, toute Personne Concernée doit, même si elle n'est pas en possession à cette date, d'une information privilégiée, s'abstenir d'intervenir sur les titres de la société :

- pendant la période de trente jours calendaires précédant toute publication des comptes annuels ou semestriels de COLAS,
- pendant la période de quinze jours calendaires précédant toute publication des comptes trimestriels de COLAS,
- et le jour où ces informations sont publiées.

Cette obligation d'abstention doit également être respectée pendant toute la période au cours de laquelle la Personne Concernée a connaissance d'une information privilégiée, et le jour où cette information est rendue publique.

En outre, en application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, les actions attribuées gratuitement ne peuvent pas non plus être cédées :

- dans le délai de trois séances de Bourse suivant la date à laquelle les comptes consolidés sont rendus publics ;

- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de COLAS ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sur le cours des titres de COLAS, et la date postérieure de dix séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique.

Les exceptions :

Le règlement (UE) n°596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché précise qu'un émetteur peut autoriser une personne exerçant des responsabilités dirigeantes à négocier pour son propre compte ou pour le compte d'un tiers pendant une fenêtre négative :

- soit au cas par cas en raison de l'existence de circonstances exceptionnelles, telles que de graves difficultés financières, nécessitant la vente immédiate d'actions ; aucune opération ne peut cependant être effectuée avant d'avoir obtenu l'autorisation expresse de la part de la société ;

Procédure :

La personne concernée doit envoyer, par voie électronique, une demande d'autorisation motivée au Directeur Juridique et Conformité Groupe de COLAS, Emmanuel Rollin (emmanuel.rollin@colas.com)

La demande ainsi présentée doit comprendre une description des circonstances exceptionnelles nécessitant la vente immédiate des actions et démontrer que la cession envisagée est la seule alternative raisonnable pour obtenir le financement nécessaire.

Une réponse sera apportée par courrier électronique dans les trois jours ouvrables.

- soit en raison des spécificités de la négociation concernée dans le cas de transactions réalisées dans le cadre de, ou ayant trait à, un système d'actionnariat ou de plan d'épargne du personnel, l'accomplissement de formalités ou l'exercice de droits attachés aux actions, ou de transactions n'impliquant pas de changement dans la détention de la valeur concernée (cf. Règlement délégué (UE) n° 2016/522 du 17 décembre 2015).

Dans ce cadre, peuvent d'ores et déjà être considérées comme autorisées en période de fenêtre négative, les opérations suivantes :

- le versement mensuel fixe effectué de façon régulière par la personne concernée en vue de la souscription de parts du PEE du Groupe ;
- la souscription à une opération d'épargne salariale à effet de levier en application d'une adhésion intervenue avant le début de la fenêtre négative ;

- la sortie d'un plan d'épargne salariale à effet de levier à l'échéance prévue par le plan ;
- l'exercice de l'option en faveur du versement sur le PEE de l'intéressement à la date fixée par l'employeur.

10.3 Consultation du responsable de l'éthique

Toute Personne Concernée qui souhaite procéder à une opération sur les titres de COLAS ou d'une de ses filiales cotées a la faculté de consulter le Directeur Juridique et Conformité Groupe (Emmanuel Rollin, emmanuel.rollin@colas.com) pour s'assurer qu'elle ne se trouve pas en situation d'initié.

Cette consultation est obligatoire pour les dirigeants mandataires sociaux et pour les Administrateurs salariés.

En toute hypothèse, l'avis donné par le responsable de l'éthique dans le Groupe ne peut être que consultatif, la décision d'intervenir ou non sur les titres de la société étant de la responsabilité de la seule Personne Concernée.

10.4 Interdiction des opérations spéculatives

Les Administrateurs et censeurs s'engagent à ne pas réaliser sur le titre COLAS ou sur celui de BOUYGUES, d'opérations à caractère spéculatif telles que des opérations d'achats ou de vente à découvert, de prorogation d'ordres sur le service à règlement différé, d'allers-retours sur une courte période ou d'opérations sur des produits dérivés.

10.5 Interdiction des opérations de couverture

Les administrateurs et censeurs s'interdisent formellement de recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues de 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.

10.6 Déclaration des transactions sur les titres de la société

Conformément à l'article 19 du règlement (UE) n°596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, les Personnes Concernées doivent communiquer à l'Autorité des marchés financiers (AMF) et à COLAS les opérations qu'elles réalisent pour leur propre compte sur des actions ou sur des titres de créance de COLAS, sur des instruments dérivés, ou sur des instruments financiers qui leur sont liés (exemple stock-options, parts de PEE), y compris dans le cadre d'un mandat de gestion programmée.

Les personnes ayant un lien étroit avec une Personne Concernée, sont tenues aux mêmes obligations de communication pour les opérations qu'elles réalisent sur les titres et instruments précités. Il s'agit des personnes suivantes :

Définition des « personnes ayant des liens personnels étroits » :

Il s'agit :

- du conjoint de la Personne Concernée non séparé de corps ou du partenaire lié par un pacte civil de solidarité ;
- des enfants sur lesquels la Personne Concernée exerce l'autorité parentale ou résidant chez elle habituellement ou en alternance ou dont elle a la charge effective et permanente ;
- de tout autre parent ou allié résidant au domicile de la Personne Concernée depuis au moins un an à la date de la transaction concernée ;
- de toute personne morale, trust, fiducie ou partenariat (exemple : joint-venture) :
 - dont les responsabilités dirigeantes sont assurées par la Personne Concernée ou par une personne qui lui est étroitement liée (par exemple une société dont la Personne Concernée est mandataire social exécutif) ; ou
 - qui est contrôlée, directement ou indirectement, par la Personne concernée ou par une personne qui lui est étroitement liée (par exemple une société dont la Personne Concernée détient plus de 50 % du capital) ; ou
 - qui est constituée au bénéfice de la Personne Concernée ou d'une personne qui lui est étroitement liée ; ou
- dont les intérêts économiques sont substantiellement équivalents à ceux de la Personne Concernée ou d'une personne qui lui est étroitement liée.

Les Administrateurs doivent impérativement :

- notifier par écrit aux personnes qui leur sont étroitement liées leurs obligations en matière de déclaration des opérations sur le titre COLAS ;
- notifier à COLAS (emmanuel.rollin@colas.com) la liste des personnes étroitement liées et la mettre à jour.

Opérations concernées par l'obligation de déclaration :

Les opérations concernées par l'obligation de déclaration sont les transactions effectuées par les personnes précitées, pour leur propre compte et se rapportant aux actions ou à des titres de créance de COLAS ou à des instruments dérivés ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés.

En conséquence, les opérations suivantes donnent lieu à une déclaration :

- les souscriptions, versements et remboursements d'avoirs dans le cadre du PEE ou d'opérations d'épargne salariale (en ajoutant, le cas échéant, au montant déclaré, l'abondement de l'employeur) ;
- les levées de stock-options : l'exercice des stock-options fait l'objet d'une déclaration ;
- la vente de titres provenant de la levée de stock-options : la levée de stock-options et la vente des actions provenant de l'exercice de ces stock-options, lorsqu'elles sont réalisées de manière concomitante donnent lieu à l'établissement de déclarations distinctes ;
- les opérations d'acheté/vendu réalisées en fin d'année donnent lieu à déclaration. Le déclarant n'établit qu'une seule déclaration en précisant dans le formulaire de déclaration qu'il s'agit d'un acheté/vendu ;
- les achats et ventes à terme fermes de titres : lorsqu'un dirigeant (ou une personne qui lui est liée) conclut un achat ou une vente à terme d'actions, il déclare l'opération auprès de l'AMF, au moment de la conclusion du contrat d'achat ou de vente à terme ;
- les achats et ventes à terme conditionnels, et en particulier les achats et ventes d'options : le dirigeant effectue une déclaration lorsqu'il acquiert (ou cède) des options et, en cas d'exercice desdites options, il déclare l'acquisition (ou la cession) des actions sous-jacentes ;
- la mise en gage ou le prêt d'instruments financiers ;
- les opérations sur des titres émis par des entités ne détenant comme actifs que des titres de la société au sein desquelles les dirigeants exercent leur fonction (exemple : opérations sur des parts de FCPE dédiés exclusivement à l'actionnariat salarié de la société) lorsqu'un dirigeant procède à des opérations d'achat et de vente sur les titres de ces entités ;
- l'exercice d'option de conversion ou d'échange attachée à une obligation (obligation convertible ou OCEANE) ;
- les opérations réalisées pour le compte d'un dirigeant par un intermédiaire dans le cadre d'un mandat (par exemple un mandat de gestion programmée) ;

- en cas de démembrement d'une action, le dirigeant qui cède ou acquiert la nue-propriété d'une action déclare la transaction ;
- le paiement de dividendes en actions : le dirigeant qui opte pour un paiement en actions déclare les actions reçues au moment du règlement.

Opérations pour lesquelles l'obligation de déclaration ne s'applique pas :

- les opérations réalisées par les personnes morales mandataires sociales lorsqu'elles agissent pour compte de tiers (par exemple, les opérations réalisées par une société de gestion membre du Conseil d'administration) ;
- les attributions d'actions gratuites : le dirigeant qui se voit attribuer des actions gratuites ne déclare pas l'attribution. À l'issue de la période de conservation, s'il décide de céder les titres, il déclare alors la cession ;
- les attributions de stock-options ;
- en cas de démembrement d'une action, le dirigeant qui en reçoit l'usufruit n'établit pas de déclaration ;
- un regroupement d'actions ;

Seuil de déclaration :

Les transactions ne sont à déclarer qu'à partir du moment où elles dépassent globalement le seuil de 5 000 euros par année civile. Dès que le montant cumulé, calculé sur l'année civile, des opérations réalisées devient supérieur au seuil précité, la personne tenue à déclaration est tenue de déclarer l'ensemble des opérations réalisées et qui n'avaient pas fait l'objet d'une déclaration parce que le seuil de 20 000 euros n'avait pas été atteint.

Ne sont pas prises en compte les opérations réalisées par les personnes morales au sein du groupe auquel elles appartiennent.

Procédure de déclaration :

Les Personnes Concernées doivent déclarer directement à l'AMF, au moyen de l'extranet sécurisé ONDE, toute opération susvisée, dans un délai maximum de trois jours ouvrés à compter de la conclusion de la transaction, conformément au modèle-type de déclaration figurant en annexe du règlement européen 2016/523 du 10 mars 2016. Une copie de cette déclaration doit être adressée dans le même délai à COLAS, à l'adresse suivante : emmanuel.rollin@colas.com.

Les Personnes Concernées peuvent confier à leur teneur de compte le soin de procéder aux déclarations requises.

Les personnes ayant des liens étroits avec les Personnes Concernées sont également tenues de déclarer, dans le même délai et selon les mêmes modalités, les opérations qu'elles ont réalisées sur les titres de COLAS.

Enfin, toute opération réalisée par l'un des dirigeants mandataires sociaux fera l'objet dans le même délai d'une information des membres du Conseil d'administration.

ANNEXE 2 : Règlement intérieur du Comité d'Audit

1. Le Comité d'audit, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, a pour mission, en se conformant aux dispositions de la législation française et européenne applicable ainsi que du Code Afep-Medef reproduit en annexe au présent règlement intérieur, d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables, financières et extra-financières, des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des questions relatives aux Commissaires aux comptes.

En particulier :

- Il suit le processus d'élaboration de l'information financière, et, à cette fin :
 - Il examine avant leur présentation au Conseil, les comptes annuels et les comptes consolidés ;
 - Il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes ;
 - Il examine les changements ayant un impact significatif sur les comptes ;
 - Il examine les principales options de clôture, estimations et jugements ainsi que les principales variations du périmètre de consolidation ;
 - Il formule en tant que de besoin des recommandations pour garantir l'intégrité de l'information financière.
- Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; à cet effet, notamment :
 - Il examine les procédures de contrôle interne relatives à l'établissement des états financiers, avec l'assistance des services internes et des Conseils compétents, ainsi que les principaux risques comptables, financiers, sociaux et environnementaux de la société, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser ;
 - Il examine une fois par an les risques majeurs de la société, y compris ceux de nature sociale et environnementale, leur évolution et les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser;

- Il examine les principaux risques liés aux systèmes d'information ;
 - Il examine une fois par an la synthèse de l'autoévaluation du contrôle interne de la société.
 - Il suit les questions relatives aux Commissaires aux comptes et, à cette fin :
 - Il organise la procédure de sélection prévue par les textes en vue de la nomination des Commissaires aux comptes par l'Assemblée générale ;
 - Il émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale ; il suit la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ;
 - Il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance définies par les textes applicables ; à cette fin, il examine notamment le détail des honoraires versés à chaque Commissaire aux comptes et à son réseau par la société et par les sociétés de son groupe, y compris au titre de services autres que la certification des comptes ;
 - Il approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes qui peuvent être fournis par les Commissaires aux comptes ou les membres de leur réseau ; il se prononce sur ce point après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci ;
 - Il rend également compte au Conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus ;
 - Il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions et fait toute recommandation au Conseil d'administration sur ce qui précède, tant sur une base périodique à l'occasion de l'arrêté des comptes qu'à l'occasion de tout événement le justifiant;
 - Il informe sans délai le Conseil d'administration de toute difficulté rencontrée.
- 2.** Le Comité d'audit est composé d'au moins trois membres (Administrateurs et/ou Censeurs) possédant une compétence particulière en matière financière ou comptable. Il ne comporte ni mandataire social, ni dirigeant de la société. Au moins deux tiers de ses membres, sont des Administrateurs indépendants au sens du Code Afep-Medef.

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

3. Le Comité ne peut valablement se réunir que si deux de ses membres sont présents, dont son Président.

Le Comité se réunit sur l'initiative de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration.

Il tient au moins deux réunions par an pour examiner les comptes semestriels et annuels avant leur soumission au Conseil.

L'ordre du jour est établi par le Président du comité.

4. Pour assurer ses missions, le comité a accès à tout document comptable et financier qu'il juge utile et doit entendre les Commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.
5. Le Comité d'audit se fait présenter au moins une fois par an, par le responsable de l'audit interne, l'organisation de son service, le plan d'audit et une synthèse de ses rapports et du suivi de ses recommandations.
6. Le Comité d'audit prend connaissance du projet de rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise ; le cas échéant, il fait part de ses observations sur ce projet.
7. Les Commissaires aux comptes présentent au Comité une synthèse de leurs travaux et des options comptables retenues dans le cadre des arrêtés comptables.
8. Le Comité rencontre les Commissaires aux comptes, en dehors de la présence des représentants de la société, au moins une fois par an, afin de s'assurer qu'ils ont eu accès à toutes les informations et qu'ils disposent de tous les moyens nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.
9. Lors de l'examen des comptes, les Commissaires aux comptes remettent au Comité une note soulignant les aspects essentiels du périmètre de consolidation, des résultats de l'audit légal, notamment, le cas échéant, les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées lors de leurs travaux, et des options comptables retenues ; le Directeur financier remet au Comité une note décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.
10. Les principales recommandations des Commissaires aux comptes font l'objet d'un plan d'action et d'une procédure de suivi présentés au Comité d'audit et à la direction générale au moins une fois par an.

- 11.** Les délibérations du Comité d'audit et les informations qui lui sont communiquées sont particulièrement confidentielles et ne doivent faire l'objet d'aucune communication à l'extérieur du Conseil d'administration.
- 12.** Le Comité d'audit rend ses avis à la majorité simple de ses membres. En cas de partage égal des voix, le Président dispose d'une voix prépondérante au moment des votes.
- 13.** Le Comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil d'administration sous la forme de rapports précisant les actions qu'il a entreprises, ses conclusions et ses recommandations éventuelles. Il informe le Conseil sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

ANNEXE 3 : Règlement intérieur du Comité de Sélection et des Rémunérations

1. Le Comité de sélection et des rémunérations a pour mission, en se conformant aux dispositions du Code Afep-Medef :

En ce qui concerne la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration :

- d'examiner périodiquement les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du Conseil d'administration, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, en vue de faire des propositions à ce dernier ;
- de faire des propositions et de donner un avis au Conseil d'administration en vue de la nomination, du renouvellement ou de la révocation du mandat d'un Administrateur, d'un censeur ou d'un dirigeant mandataire social :
 - en veillant à l'équilibre de la composition du Conseil et à la politique de diversité appliquée aux Administrateurs,
 - en veillant à ce que le Conseil comporte toujours une proportion suffisante d'Administrateurs indépendants,
 - et en apportant une attention particulière à la compétence, à l'expérience et à la connaissance des métiers du Groupe que chaque Administrateur doit posséder pour participer efficacement aux travaux du Conseil.
- de donner un avis sur la situation d'indépendance de chaque Administrateur en se référant aux critères du Code Afep-Medef ;
- d'examiner les projets de création de Comités du Conseil et de proposer la liste de leurs attributions et de leurs membres ;
- de donner un avis sur les choix à opérer en matière de gouvernance (unicité ou dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, etc.) ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- de prendre connaissance du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise et, le cas échéant, de faire part au Conseil de ses observations sur ce projet ;

- de participer à la procédure d'évaluation du Conseil visée à l'article 7 du règlement intérieur du Conseil ;

En ce qui concerne les rémunérations :

- de proposer au Conseil d'administration la rémunération à allouer aux dirigeants mandataires sociaux ainsi que les avantages de toute nature mis à leur disposition ;
 - de proposer à cet effet et de contrôler chaque année les règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leurs performances et la stratégie à moyen terme de la société ;
 - de proposer une politique générale d'attribution des options ou des actions de performance, étant précisé que cette politique devra prévoir la suppression de toute décote en cas d'attribution d'options aux dirigeants du groupe, en particulier les dirigeants mandataires sociaux de la société, et que les attributions devront être proportionnées aux mérites des dirigeants et équilibrées dans leur répartition entre les bénéficiaires ;
 - d'examiner le ou les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance en faveur des dirigeants mandataires sociaux et des collaborateurs, et de transmettre une proposition au Conseil d'administration portant notamment sur le choix entre options d'achat ou de souscription ;
 - d'émettre des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants mandataires sociaux de la société et des dirigeants du Groupe ;
 - d'émettre des propositions, en cas d'attribution d'options ou d'actions de performance au Président, au Directeur général ou à un Directeur général délégué, sur le nombre d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance que l'intéressé sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la fin de ses fonctions ;
 - de soumettre chaque année au Conseil le projet des rapports sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux, sur la politique de rémunération des dirigeants, et sur les options ou actions de performance.
2. Le Comité est composé de trois membres (Administrateurs et/ou Censeurs). Il ne comporte ni dirigeant mandataire social, ni dirigeant de la société, et il est composé majoritairement d'Administrateurs indépendants. La présidence du Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

Un Administrateur ne peut être nommé membre du Comité si un dirigeant mandataire social ou un Administrateur salarié de COLAS est membre du comité analogue d'une société dans laquelle cet Administrateur exerce lui-même une fonction de dirigeant mandataire social.

3. Le Comité se réunit valablement dès lors que deux de ses membres sont présents, dont son Président.

Le Comité se réunit sur l'initiative de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration.

L'ordre du jour est établi par le Président du Comité.

4. Le Comité associe le Président du Conseil d'administration à ses travaux relatifs à la composition du Conseil d'administration. Pour l'accomplissement de ceux-ci le comité peut entendre toute personne qui lui paraît susceptible d'être candidate aux fonctions à pourvoir. Pour l'accomplissement de ses travaux relatifs aux rémunérations, il peut entendre le Président du Conseil d'administration ou toute personne désignée par celui-ci.
5. Le Comité rend ses avis à la majorité simple de ses membres. En cas de partage égal des voix, le Président dispose d'une voix prépondérante au moment des votes.
6. Lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité sur les rémunérations, le Conseil d'administration délibère sur les rémunérations des mandataires sociaux sans que ces derniers ne puissent prendre part au débat.
7. Le Comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil d'administration.

ANNEXE 4 : Règlement intérieur du Comité Ethique et du Mécénat

1. Le Comité éthique a pour mission :

- **dans le domaine de l'éthique :**

- de contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'actions qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et des collaborateurs et les actions à entreprendre alors ;
- de proposer ou donner un avis sur des actions visant à promouvoir un comportement professionnel exemplaire dans ce domaine ;
- de veiller au respect des valeurs ou règles de conduite ainsi définies ;
- de donner un avis sur le dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

- **dans le domaine du mécénat :**

- d'émettre des recommandations concernant les règles que devra suivre COLAS ;
- de vérifier la mise en œuvre de ses recommandations et la conduite de ces actions ;

2. Le Comité éthique est composé d'au moins deux membres (Administrateurs et/ou Censeurs). La présidence du Comité est assurée l'un de ses membres désigné par le Conseil d'administration.

3. Le Comité se réunit valablement dès lors que deux de ses membres sont présents, dont son Président.

Le Comité se réunit sur l'initiative de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration.

4. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité peut entendre le Président du Conseil d'administration ou toute personne désignée par celui-ci.

5. Le Comité rend ses avis à la majorité simple de ses membres. En cas de partage égal des voix, le Président dispose d'une voix prépondérante au moment des votes.

6. Le Comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil d'administration.

ANNEXE 5 : Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

Révisé en
juin 2018

**Code de gouvernement
d'entreprise des sociétés cotées**



SOMMAIRE

PREAMBULE	1
1 LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	3
2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE	4
3 LA DIVERSITE DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE	4
4 LE CONSEIL ET LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES MARCHES	5
5 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES	5
6 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PRINCIPES DIRECTEURS	6
7 LA REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIES ET DES SALARIES	7
8 LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS	8
9 L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	10
10 LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES	10
11 L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS	11
12 LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS	11
13 LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS	12
14 LES COMITES DU CONSEIL : PRINCIPES GENERAUX	12
15 LE COMITE D'AUDIT	13
16 LE COMITE EN CHARGE DES NOMINATIONS	15
17 LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS	16
18 LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS	17
19 LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR	17
20 LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS	18
21 LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL	19
22 L'OBLIGATION DE DETENTION D'ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	19
23 LA CONCLUSION D'UN ACCORD DE NON-CONCURRENCE AVEC UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL	19
24 LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	20
25 L'INFORMATION SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES POLITIQUES D'ATTRIBUTION D'OPTIONS D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE	28
26 LA CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA REMUNERATION INDIVIDUELLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	30
27 LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS	31
28 LA REVISION DU CODE	32
ANNEXES	33

PREAMBULE

Depuis juillet 1995, date de la publication à l'initiative des entreprises du premier rapport sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, l'Afep et le Medef ont élaboré un ensemble de recommandations qui permet à ces sociétés d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion dans une grande transparence et de répondre ainsi aux attentes des investisseurs et du public (annexe 1).

Cet ensemble de recommandations qui constitue le code Afep-Medef, peut être désigné par les sociétés cotées comme étant leur code de référence en application des articles L. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce. Le code, adopté par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120, offre un ensemble de recommandations exigeant et précis sur le gouvernement d'entreprise et particulièrement sur la rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs.

Depuis 2013, les révisions du code donnent lieu à une large consultation publique des acteurs concernés et notamment des pouvoirs publics, des associations d'actionnaires, des investisseurs, des agences de conseil en votes, etc. En mai 2016, afin de préparer la nouvelle révision du code, une consultation publique a été ouverte sur un site dédié. La synthèse des réponses à cette consultation a été rendue publique.

Institué en 2013, le Haut Comité de gouvernement d'entreprise exerce avec vigilance sa mission de suivi de l'application des recommandations du code et accompagne les sociétés dans leur application au travers de son guide d'application. Ce dernier, mis à jour régulièrement, permet d'aider les sociétés à établir leur rapport sur le gouvernement d'entreprise¹, en particulier sur la question de la présentation des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires.

La régulation professionnelle concertée est un système bien appliqué qui a fait ses preuves. Le code joue un rôle clé dans l'évolution des pratiques de bonne gouvernance. Au travers de ses révisions, son but est de constituer un référentiel de nature à favoriser l'amélioration de la gouvernance des sociétés cotées et la diffusion des meilleures pratiques.

Les présentes recommandations s'adressent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. Il est également souhaitable et recommandé que les autres sociétés appliquent ces recommandations en tout ou partie en les adaptant à leurs spécificités.

Enfin, elles ont, pour la plupart, été écrites par référence aux sociétés anonymes à conseil d'administration. Il convient donc que les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance, ainsi que les sociétés en commandite par actions, procèdent aux adaptations nécessaires.

¹ L'article L.225-37 du code de commerce impose au conseil d'administration de présenter à l'assemblée générale un rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion qui comprend les différentes informations relatives aux rémunérations des dirigeants et à la gouvernance de la société. Toutefois, les informations correspondantes peuvent être présentées au sein d'une section spécifique du rapport de gestion.

Dans le présent code, **les dirigeants mandataires sociaux exécutifs** s'entendent du président directeur général, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués des sociétés anonymes à conseil d'administration, du président et des membres du directoire des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance et des gérants des sociétés en commandite par actions.

Les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs s'entendent ici du président du conseil d'administration dissocié des sociétés anonymes à conseil d'administration ainsi que du président du conseil de surveillance des sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance et des sociétés en commandite par actions.

Les dirigeants mandataires sociaux s'entendent ici de l'ensemble des dirigeants énumérés ci-dessus.

Un tableau sur les mandataires sociaux figure en annexe 2.

1 LES MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1 Le conseil d'administration exerce les missions dévolues par la loi et agit en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.

Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune.

1.2 La détermination des orientations stratégiques est la première mission du conseil d'administration. Il examine et décide les opérations importantes, éventuellement après étude au sein d'un comité *ad hoc*, selon les modalités visées au 1.9.

1.3 En application de la loi, le conseil d'administration remplit les principales missions suivantes : il nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux, fixe leur rémunération, choisit le mode d'organisation de sa gouvernance (dissociation ou unicité des fonctions de président et de directeur général), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.

1.4 Il est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

1.5 Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. A cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

1.6 Il s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet.

1.7 Il s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

1.8 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.

2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : INSTANCE COLLEGIALE

- 2.1 Quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du conseil d'administration, ce dernier est et doit demeurer une instance collégiale qui est mandatée par l'ensemble des actionnaires.
- 2.2 La grande diversité des sociétés cotées ne permet pas d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques à tous les conseils d'administration. L'organisation des travaux du conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse. Chaque conseil en est le meilleur juge et sa principale responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux ses missions. Son organisation et son fonctionnement sont décrits dans le règlement intérieur qu'il établit et qui est publié en tout ou partie sur le site Internet de la société ou dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
- 2.3 Le conseil agissant dans l'intérêt social de l'entreprise il convient d'éviter, en dehors des cas prévus par la loi, de multiplier en son sein la représentation d'intérêts spécifiques.
- 2.4 Lorsqu'une société est contrôlée par un actionnaire majoritaire (ou un groupe d'actionnaires agissant de concert), celui-ci assume une responsabilité propre à l'égard des autres actionnaires, directe et distincte de celle du conseil d'administration. Il veille avec une attention particulière à prévenir les éventuels conflits d'intérêts et à tenir compte de tous les intérêts.

3 LA DIVERSITE DES MODES D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE

- 3.1 Le droit français offre à toutes les sociétés anonymes le choix entre la formule moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire et conseil de surveillance).
- 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.

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

- 4.1 Il appartient à chaque conseil d'administration de définir la politique de communication financière de la société. Chaque société doit avoir une politique très rigoureuse de communication avec le marché et les analystes.
- 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.
- 4.5 Chaque société cotée dispose en son sein de procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation de ses engagements et risques, et assure aux actionnaires et investisseurs une information pertinente en ce domaine.
- 4.6 A cet effet, il convient :
- d'indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en œuvre pour l'identification et le contrôle des engagements hors-bilan, ainsi que pour l'évaluation des risques significatifs de l'entreprise ;
 - de publier les notations de l'entreprise par les agences de notation financière ainsi que les changements intervenus au cours de l'exercice.

5 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

- 5.1 Le conseil d'administration est mandaté par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi dans l'intérêt social de l'entreprise. Il répond

collectivement de l'exercice de ses missions devant l'assemblée générale envers laquelle il assume légalement ses responsabilités.

- 5.2 L'assemblée générale est un lieu de décision dans les domaines fixés par la loi ainsi qu'un moment privilégié de communication de la société avec ses actionnaires. Elle est non seulement le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, mais aussi l'occasion d'un échange avec les actionnaires.

Il appartient au conseil d'administration de respecter la compétence propre de l'assemblée générale des actionnaires si l'opération qu'il envisage est de nature à modifier en droit ou en fait l'objet social qui est la cause même du contrat instituant la société.

- 5.3 Lorsqu'est envisagée une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices, le conseil d'administration et la direction générale qui apprécient l'intérêt stratégique de l'opération, s'assurent que le processus se déroule dans le respect de l'intérêt social, en particulier en mettant en place des moyens et des procédures permettant d'identifier et d'encadrer d'éventuels conflits d'intérêts. A ce titre, ils peuvent solliciter des avis externes notamment sur l'intérêt de l'opération, sa valorisation et les modalités envisagées. Il est également recommandé que le conseil institue un comité *ad hoc* composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, la participation de dirigeants mandataires sociaux exécutifs étant exclue.
- 5.4 Préalablement à la réalisation de cette cession, le conseil présente à l'assemblée générale un rapport sur le contexte et le déroulement des opérations. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires aux conditions de quorum et de majorité de l'assemblée générale ordinaire. Si l'assemblée émet un avis négatif, le conseil se réunit dans les meilleurs délais et publie immédiatement sur le site de la société un communiqué sur les suites qu'il entend donner à l'opération.

6 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : PRINCIPES DIRECTEURS

- 6.1 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.

6.2 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.

7 LA REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES SALARIES ET DES SALARIES

7.1 Dans un groupe, les administrateurs représentant les salariés élus ou désignés en application des exigences légales siègent au conseil de la société qui déclare se référer aux dispositions du présent code dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise. Lorsque plusieurs sociétés du groupe appliquent ces dispositions, les conseils déterminent la ou les sociétés éligibles à cette recommandation.

7.2 Les administrateurs représentant les actionnaires salariés² et les administrateurs représentant les salariés³ ont, au même titre que les autres administrateurs, voix délibérative au conseil d'administration⁴, instance collégiale, à qui s'impose l'obligation d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Comme tout administrateur, ils peuvent être désignés par le conseil pour participer à des comités.

7.3 Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, les administrateurs représentant les actionnaires salariés et les administrateurs représentant les salariés disposent des mêmes droits, sont soumis aux mêmes obligations, notamment en matière de confidentialité, et encourent les mêmes responsabilités que les autres membres du conseil.

² Article L.225-23 du code de commerce.

³ Articles L.225-27 et L.225-27-1 du code de commerce.

⁴ Les sociétés de plus de cinquante salariés ont l'obligation d'avoir au moins un représentant du comité d'entreprise qui siège au conseil d'administration avec voix consultative dans les conditions prévues par la loi.

8 LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

- 8.1 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.
- 8.2 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.
- 8.3 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 contrôlées⁵, 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.
- 8.4 La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 8.5 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 § 8.5, 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.

- 8.5 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 :

8.5.1 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 ;

⁵ Au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

8.5.2 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'administrateur⁶ ;

8.5.3 ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil⁷ :

- 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 ;

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

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

8.5.6 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.

8.6 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.

8.7 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.

⁶ Ainsi, M. X, dirigeant mandataire social exécutif de la société A ne peut être considéré comme indépendant au sein de la société B si :

- la société B détient un mandat d'administrateur chez A directement ou par l'intermédiaire d'une filiale (indirectement) ;
- ou si B a désigné un salarié pour être administrateur chez A ;
- ou si un dirigeant mandataire social exécutif de B (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur chez A.

⁷ Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

9 L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

9.1 Le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des comités du conseil).

Chaque conseil réfléchit à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein et s'interroge périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

9.2 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.

9.3 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.

10 LES SEANCES DU CONSEIL ET LES REUNIONS DES COMITES

10.1 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.

10.2 La périodicité et la durée des séances du conseil d'administration sont telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du conseil. Il en va de même en ce qui concerne les réunions des comités du conseil (comité d'audit, des rémunérations, des nominations...).

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

10.4 Les délibérations doivent être claires. Le procès-verbal de séance résume les débats et les questions soulevées, mentionne les décisions prises et les réserves émises. Il permet de conserver ainsi la trace des diligences du conseil.

11 L'ACCES A L'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

- 11.1 Les modalités d'exercice du droit de communication consacré par la loi et les obligations de confidentialité qui lui sont attachées sont précisées par le règlement intérieur du conseil d'administration.
- 11.2 Les sociétés fournissent également à leurs administrateurs l'information utile à tout moment de la vie de la société entre les séances du conseil, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente comprend également toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.
- 11.3 Inversement, les administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au conseil afin d'obtenir l'information indispensable à l'exercice de sa mission.
- 11.4 Les administrateurs doivent pouvoir rencontrer les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

12 LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

- 12.1 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.
- 12.2 Les membres du comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.
- 12.3 Les administrateurs représentant les salariés⁸ ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

⁸ Article L.225-30-2 du code de commerce.

13 LA DUREE DES FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

- 13.1 La durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts⁹, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat.
- 13.2 L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.
- 13.3 Le rapport sur le gouvernement d'entreprise indique précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur de manière à faire apparaître l'échelonnement existant. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, sa nationalité, son âge, la principale fonction qu'il exerce et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil.
- 13.4 Lorsque l'assemblée générale est saisie de la nomination ou du renouvellement d'un administrateur, la brochure ou l'avis de convocation adressé aux actionnaires comporte, outre les prescriptions légales, une notice biographique décrivant les grandes lignes de son *curriculum vitae* ainsi que les raisons pour lesquelles sa candidature est proposée à l'assemblée générale.

14 LES COMITES DU CONSEIL : PRINCIPES GENERAUX

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'audit¹⁰, il est recommandé que la rémunération, ainsi que les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux, fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du conseil d'administration.

14.1 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 croisés¹¹.

⁹ En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.

¹⁰ Article L.823-19 du code de commerce.

¹¹ Les administrateurs croisés ou réciproques visent la situation d'un dirigeant mandataire social de la société A qui siège dans un comité du conseil de la société B et inversement, un dirigeant mandataire social de la société B qui siège dans le comité analogue du conseil de la société A.

14.2 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 collègue 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 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.

14.3 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.

15 LE COMITE D'AUDIT¹²

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.

¹² Ce comité peut prendre plusieurs appellations selon les sociétés. Par commodité, la dénomination de « comité d'audit » est retenue. Les attributions du comité d'audit peuvent également être scindées en deux : par exemple entre un comité d'audit et un comité des risques.

15.1 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.

15.2 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 comité¹³ 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-bilan 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.

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

15.3 Modalités de fonctionnement

Les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants.

Le comité entend les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

¹³ Un autre comité spécialisé du conseil d'administration peut réaliser cette mission.

Ceci permet au comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes, identifiées par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Il entend également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne. Ces auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le comité le souhaite, hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

16 LE COMITE EN CHARGE DES NOMINATIONS

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.

16.1 Composition

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

16.2 Attributions

16.2.1 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.

16.2.2 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.

16.3 Modalités de fonctionnement

Le dirigeant mandataire social exécutif¹⁴ est associé aux travaux du comité des nominations. En cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, le président non exécutif peut être membre de ce comité.

17 LE COMITE EN CHARGE DES REMUNERATIONS¹⁵

17.1 Composition

Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre.

17.2 Attributions

Le comité des rémunérations a la charge d'étudier et de proposer au conseil l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ayant la responsabilité de la décision. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs.

Par ailleurs, le comité est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. A cette occasion, le comité associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

17.3 Modalités de fonctionnement

Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité des rémunérations, il est nécessaire que le conseil délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

¹⁴ Cette recommandation s'applique aux président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions.

¹⁵ Ce comité peut prendre différentes appellations selon les sociétés. Par commodité, il est proposé de retenir la dénomination « comité des rémunérations ».

18 LE NOMBRE DE MANDATS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES ADMINISTRATEURS

- 18.1 L'administrateur consacre à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.
- 18.2 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 étrangères¹⁶. Il doit en outre recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.
- 18.3 En ce qui concerne le dirigeant mandataire social non exécutif, le conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées.
- 18.4 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.
- 18.5 L'administrateur tient informé le conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

19 LA DEONTOLOGIE DE L'ADMINISTRATEUR

Tout administrateur¹⁷ d'une société cotée est tenu aux obligations suivantes :

- avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur s'assure qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il prend notamment connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts, des présentes recommandations et des compléments que chaque conseil peut leur avoir apportés ainsi que des règles de fonctionnement interne dont ce conseil s'est doté ;
- hors dispositions légales contraires, l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués. A défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il utilise ses jetons de présence à leur acquisition. L'administrateur communique cette information à la société qui la fait figurer dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'administrateur est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise ;

¹⁶ La limite ci-dessus n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seul ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations.

¹⁷ Les obligations sont bien entendu autant celles du représentant permanent d'une personne morale administrateur que celles des personnes physiques administrateurs.

- 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 ;
- l'administrateur est assidu et participe à toutes les séances du conseil et réunions des comités auxquels il appartient le cas échéant ; il assiste également aux réunions de l'assemblée générale des actionnaires ;
- l'administrateur a l'obligation de s'informer. A cet effet, il demande dans les délais appropriés au président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du conseil ;
- s'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur est astreint à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes ;
- l'administrateur respecte les prescriptions légales et réglementaires en vigueur en matière de déclaration des transactions et d'abstention d'intervention sur les titres de la société.

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. A ce titre, il est souhaitable que le règlement intérieur précise les règles de prévention et de gestion des conflits d'intérêts.

20 LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

- 20.1 Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante.
- 20.2 La participation des administrateurs à des comités spécialisés peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence. De même, l'exercice de missions particulières telles que celles de vice-président ou d'administrateur référent peut donner lieu à une telle attribution ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumis alors au régime des conventions réglementées.
- 20.3 Le montant des jetons de présence doit être adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. Chaque conseil examine la pertinence du niveau des jetons de présence au regard des charges et responsabilités incombant aux administrateurs.
- 20.4 Les règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs sont exposés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

21 LA CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL

- 21.1 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 démission¹⁸.
- 21.2 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.
- 21.3 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.

22 L'OBLIGATION DE DETENTION D' ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat.

Le conseil peut retenir différentes références, par exemple :

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

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

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

- 23.1 La conclusion d'un accord de non-concurrence a pour objet de restreindre la liberté d'un dirigeant mandataire social d'exercer des fonctions chez un concurrent. Il s'agit d'un

¹⁸ Lorsque le contrat de travail est maintenu, celui-ci est suspendu conformément à la jurisprudence.

dispositif de protection de l'entreprise qui justifie une contrepartie financière pour le dirigeant précité.

- 23.2 Dans le cadre de la procédure des conventions réglementées, le conseil autorise la conclusion de l'accord de non-concurrence, la durée de l'obligation de non-concurrence et le montant de l'indemnité, en tenant compte de la portée concrète et effective de l'obligation de non-concurrence. La décision du conseil est rendue publique.
- 23.3 Le conseil prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant.
- 23.4 Le conseil prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.
- 23.5 La conclusion d'un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant mandataire social alors qu'aucune clause n'avait été préalablement stipulée, doit être exclue.
- 23.6 L'indemnité de non-concurrence ne doit pas excéder un plafond de deux ans de rémunération (fixe + variable annuelle). Lorsqu'une indemnité de départ est en outre versée, le cumul des deux indemnités ne peut dépasser ce plafond (v. infra). L'indemnité de non-concurrence doit faire l'objet d'un paiement échelonné pendant sa durée.

24 LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

24.1.1 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 un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.

La rémunération doit permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants.

24.1.2 *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.

24.1.3 *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.

24.2 Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs

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 (*v. supra*).

24.3 Eléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

24.3.1 Rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

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 § 24.1.2.

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

24.3.2 Rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

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.

24.3.3 Rémunérations de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

- **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 § 24.5.1.

- **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.

24.3.4 Rémunérations exceptionnelles des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

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.

24.4 Prise de fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Une indemnité de prise de fonctions ne peut être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social exécutif venant d'une société extérieure au groupe.

Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Il doit être explicité et son montant doit être rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

24.5 Départ des dirigeants mandataires sociaux¹⁹

24.5.1 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 la procédure des conventions réglementées. 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, notamment lorsque le dirigeant quitte la société pour faire valoir ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite. 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.

¹⁹ Ce dispositif est encadré par les articles L.225-42-1 et L.225-90-1 du code de commerce.

24.5.2 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.

24.6 Régimes de retraite supplémentaires des dirigeants mandataires sociaux

24.6.1 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 § 24.1.2. Sauf lorsqu'elle a pour objet de compenser la perte de droits potentiels dont le bénéficiaire 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. Cette recommandation s'applique aux régimes institués à compter de la publication du code révisé en juin 2018. Elle ne s'applique pas aux régimes visés au sixième alinéa de l'article L.225-42-1 du code de commerce.

24.6.2 Régimes de retraite supplémentaires à prestations définies relevant de l'article L.137-11 du code de la sécurité sociale

Les régimes de retraite supplémentaires à prestations définies, prévus pour des cadres dirigeants et des dirigeants mandataires sociaux, doivent prévoir des conditions destinées à prévenir les abus.

Ces retraites supplémentaires 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, et en complément des règles légales²⁰, il est nécessaire de fixer les règles suivantes (sous réserve des plans fermés à de nouveaux bénéficiaires qui ne peuvent plus être modifiés) :

- le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux ;
- les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies ;
- les conditions de performance permettant de définir annuellement l'acquisition des droits conditionnels, applicables selon la législation en vigueur, doivent être exigeantes ;
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années et toute augmentation artificielle 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 ;
- le pourcentage maximum du revenu de référence auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (rémunérations fixes et variables annuelles dues au titre de la période de référence).

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

La loi comporte l'obligation pour les sociétés 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.

²⁰ Article L.225-42-1 du code de commerce.

25.1 Information permanente

Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du conseil les ayant arrêtés.

25.2 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 une présentation détaillée de la politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment :

- les règles d'attribution de la partie variable annuelle. Sans remettre en cause la confidentialité pouvant s'attacher à certains éléments de détermination de la rémunération variable, cette présentation doit indiquer la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette partie variable est établie et leurs poids respectifs, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints. Elle précise en outre, le cas échéant, si le versement de cette part variable annuelle est pour partie différé et indique les conditions et modalités de ce versement différé ;
- les règles d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle. Sans remettre en cause la confidentialité qui peut être justifiée pour certains éléments de détermination de cette rémunération variable pluriannuelle, il est indiqué la répartition des critères qualitatifs ou quantifiables sur lesquels cette rémunération est établie et leurs poids respectifs et, lors du versement de la partie variable pluriannuelle, comment ces critères ont été appliqués ;
- une description de la politique d'attribution d'options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux. En particulier, sont précisées la nature des options (options d'achat ou de souscription), la périodicité des plans, les conditions arrêtées par le conseil pour l'exercice des options. Un tableau récapitulatif fait apparaître l'ensemble des données pertinentes des plans d'options en vigueur, telles que prévues pour le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- une description de la politique d'attribution d'actions aux dirigeants mandataires sociaux, les conditions et, le cas échéant, les critères fixés par le conseil d'administration. Comme pour les options d'actions, un tableau récapitulatif fait apparaître l'ensemble de ces données et en particulier le nombre d'actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social ;
- sont également indiquées la valorisation au moment de leur attribution et selon la méthode retenue pour les comptes consolidés, tant des options d'actions que des actions de performance attribuées, le cas échéant, à ces dirigeants mandataires sociaux, et la part (rapportée au capital) attribuée à chacun d'entre eux.

Ce chapitre prévoit également :

- une présentation détaillée de la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social comparée à celle de l'exercice précédent, et ventilée par masses entre partie fixe et parties variables. Bien que le code de commerce ne le prévoie pas, il apparaît que l'information la plus pertinente pour les actionnaires est celle qui consiste à rattacher la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée, même si elle n'est versée qu'au cours des exercices suivants. Il est donc recommandé de communiquer en priorité sur les rémunérations dues au titre de l'exercice et dans un tableau récapitulatif de faire apparaître les montants dus et versés pour l'exercice en cours et les exercices précédents ;
- le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et les règles de répartition entre ceux-ci, ainsi que les règles de perception des jetons de présence alloués le cas échéant à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe ;
- des informations sur les systèmes de retraite. Compte tenu de leur grande variété, il convient de mentionner si les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du même régime de retraite que celui des cadres dirigeants du groupe ou s'ils bénéficient d'un dispositif de retraite spécifique, de décrire les principales caractéristiques de ces régimes et en particulier leurs modalités de calcul.

Il est recommandé de suivre la présentation standardisée (figurant en annexe 3) de tous les éléments de rémunération des dirigeants.

26 LA CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LA REMUNERATION INDIVIDUELLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX²¹

26.1 Le conseil présente à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

²¹ Ce paragraphe s'applique aux sociétés non concernées par les dispositions des articles L.225-37-2, L.225-82-2 et L.225-100 du code de commerce. Les engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux qui correspondent à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci sont soumis à la procédure des conventions réglementées.

26.2 Cette présentation est suivie d'un vote impératif des actionnaires. Il est recommandé de présenter au vote des actionnaires :

- une résolution pour le directeur général ou le président du directoire ;
- une résolution pour le président du conseil d'administration ou le président du conseil de surveillance ;
- une résolution pour le ou les directeurs généraux délégués ou les autres membres du directoire.

Lorsque l'assemblée générale ordinaire émet un avis négatif, le conseil doit se réunir dans un délai raisonnable après l'assemblée générale et examiner les raisons de ce vote et les attentes exprimées par les actionnaires.

Après cette consultation et sur les recommandations du comité des rémunérations, le conseil statue sur les modifications à apporter à la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos ou à la politique de rémunération future. Il publie immédiatement sur le site internet de la société un communiqué mentionnant les suites données au vote de l'assemblée générale et en fait rapport lors de l'assemblée suivante.

27 LA MISE EN ŒUVRE DES PRECONISATIONS

27.1 La mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés

Les sociétés cotées qui se réfèrent au présent code de gouvernement d'entreprise font état de manière précise, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, de l'application des présentes recommandations et fournissent une explication lorsqu'elles écartent, le cas échéant, l'une d'entre elles.

L'explication à fournir lorsqu'une recommandation n'est pas appliquée doit être compréhensible, pertinente et circonstanciée. Elle doit être étayée et adaptée à la situation particulière de la société et indiquer, de manière convaincante, en quoi cette spécificité justifie la dérogation. Elle doit indiquer les mesures alternatives adoptées le cas échéant et décrire les actions qui permettent de maintenir la conformité avec l'objectif poursuivi par la disposition concernée du code.

Lorsqu'une société entend mettre en œuvre à l'avenir une recommandation qu'elle écarte provisoirement, elle mentionne quand cette situation temporaire prendra fin. Les sociétés indiquent dans une rubrique ou un tableau spécifique les recommandations qu'elles n'appliquent pas et les explications afférentes.

27.2 Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise

Afin de s'assurer de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise « appliquer ou expliquer », l'Afep et le Medef ont mis en place en octobre 2013, le Haut Comité de gouvernement d'entreprise. Celui-ci est chargé du suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées qui s'y réfèrent et s'assure de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise qu'est le principe « appliquer ou expliquer ».

Celui-ci est constitué de cinq personnalités compétentes, exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au présent code, et de quatre personnalités qualifiées représentant les investisseurs et/ou choisies pour leurs compétences en matière juridique ou de déontologie. Le président est nommé parmi les cinq personnalités exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux.

Ces personnalités sont nommées pour une durée de trois ans renouvelable une fois par l'Afep et le Medef, avec la mise en place d'un mécanisme d'échelonnement. Les membres du Haut Comité déclarent leurs mandats d'administrateur dans des sociétés cotées et leur participation dans des associations professionnelles.

Il est chargé :

- d'assurer le suivi de l'application des principes posés par le présent code. A ce titre, il peut, d'une part, être saisi par les conseils sur toute disposition ou interprétation liée au code (par exemple, la qualification d'administrateur indépendant), et d'autre part, s'autosaisir s'il constate qu'une société n'applique pas l'une des recommandations du code sans explication suffisante aux fins de saisine du conseil de cette société. En cas d'auto saisine, la société répond dans un délai maximum de deux mois à la lettre du Haut comité. A défaut de réponse dans ce délai, elle s'expose à ce que la saisine soit rendue publique.

Si une société décide de ne pas suivre les recommandations du Haut Comité, elle mentionne dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise l'avis de ce dernier et les raisons pour lesquelles elle aurait décidé de ne pas y donner suite ;

- de proposer à l'Afep et au Medef des mises à jour du code au regard de l'évolution des pratiques et des recommandations qu'il a pu formuler aux entreprises à l'occasion de sa mission de suivi de l'application du code.

Le Haut Comité publie chaque année un rapport d'activité.

28 LA REVISION DU CODE

Le code est révisé à l'initiative de l'Afep et du Medef qui examinent périodiquement l'opportunité de faire évoluer le code en fonction notamment des propositions des acteurs du marché.

Les propositions de révision sont soumises à consultation publique.

ANNEXES

ANNEXE 1

ETAPES SUCCESSIVES D'ÉLABORATION DU CODE AFEP-MEDEF

- **Juillet 1995** : le rapport Viénot I était essentiellement centré sur la composition et les missions du conseil d'administration.
- **Juillet 1999** : le rapport Viénot II est pour la première fois intervenu sur la question des rémunérations en recommandant de concentrer l'information sur ces rémunérations dans un chapitre *ad hoc* et a posé le principe « appliquer ou expliquer ».
- **Septembre 2002** : le Rapport Bouton a, en particulier, renforcé les missions du comité d'audit et précisé la définition de l'administrateur indépendant.
- **Octobre 2003** : ces rapports ont été consolidés pour constituer le « code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ».
- **Janvier 2007 et octobre 2008** : les recommandations du code ont été complétées sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.
- **Avril 2010** : des recommandations du code ont été ajoutées sur la présence des femmes dans les conseils. L'objectif final étant que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 40 % de femmes à compter de l'assemblée générale de 2016 ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé.
- **Juin 2013** : les recommandations du code ont notamment été complétées sur le vote des actionnaires sur les rémunérations « *say on pay* », sur le renforcement de la règle « appliquer ou expliquer » et sur l'institution du Haut Comité de gouvernement d'entreprise.
- **Novembre 2015** : les recommandations du code ont été complétées sur les cessions d'actifs significatifs, à la suite d'une recommandation de l'AMF, et mises en cohérence avec les nouvelles dispositions légales sur les retraites supplémentaires.
- **Novembre 2016** : les recommandations du code ont été précisées et complétées notamment sur l'indépendance, la RSE ainsi que sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux en créant des paragraphes spécifiques sur les rémunérations applicables aux dirigeants mandataires sociaux non exécutifs, les rémunérations de long terme, les rémunérations exceptionnelles et en assurant la transparence des éléments relatifs au départ des dirigeants.

ANNEXE 2

MANDATAIRES SOCIAUX DANS LES SOCIÉTÉS ANONYMES ET LES SOCIÉTÉS EN COMMANDITE PAR ACTIONS

		Sociétés anonymes à conseil d'administration	Sociétés anonymes à directoire / conseil de surveillance	Sociétés en commandite par actions
Mandataires sociaux exécutifs	Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	<ul style="list-style-type: none"> Président directeur général (unicité des fonctions) Directeur général Directeur(s) général (aux) délégué(s) 	<ul style="list-style-type: none"> Président du directoire Membres du directoire 	Gérant(s)
Mandataires sociaux non exécutifs	Dirigeants mandataires sociaux non exécutifs	Président du conseil d'administration (dissociation des fonctions de Président et de Directeur général)	Président du conseil de surveillance	Président du conseil de surveillance
	Administrateurs / membres du conseil de surveillance	Administrateurs	Membres du conseil de surveillance	Membres du conseil de surveillance

ANNEXE 3

PRESENTATION SYNTHETIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	INFORMATIONS PERSONNELLES				EXPE-RIENCE	POSITION AU SEIN DU CONSEIL				PARTI-CIPATION A DES COMITES DE CONSEIL
	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions		Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nominations	Echéance du mandat	
Dirigeant mandataire social / Administrateur										
Administrateurs										
Administrateur(s) représentant les salariés actionnaires										
Administrateur(s) représentant les salariés										

Profil, expérience et expertise des administrateurs

Nom :

- **Age et nationalité**
- **Première nomination**
- **Echéance du mandat**
- **Actions détenues**

- **Participation à des comités du conseil**

- **Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience (ou renvoi le cas échéant à la biographie)**

- **Principales activités exercées hors de la société**

- **Mandats en cours**
 - Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe
 - Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (*sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères*)

- **Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années**

Changements intervenus dans la composition du conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice

Situation arrêtée le ...

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	<i>(nom)</i> <i>jj/mm/aa</i>		
Comité d'audit			
Comité des rémunérations			
Comité des nominations			
Autres			

Indépendance des administrateurs

Le tableau ci-après présente la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés au §8 du code

<p>Critère 1 : <i>Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes</i></p> <p>Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
<p>Critère 2 : <i>Mandats croisés</i></p> <p>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 exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.</p>
<p>Critère 3 : <i>Relations d'affaires significatives</i></p> <p>Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • significatif de la société ou de son groupe ; • ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. <p>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 annuel.</p>
<p>Critère 4 : <i>Lien familial</i></p> <p>Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.</p>
<p>Critère 5 : <i>Commissaire aux comptes</i></p> <p>Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes.</p>
<p>Critère 6 : <i>Durée de mandat supérieure à 12 ans</i></p> <p>Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.</p>
<p>Critère 7 : <i>Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif</i></p> <p>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.</p>
<p>Critère 8 : <i>Statut de l'actionnaire important</i></p> <p>Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou 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.</p>

Critères (1)	Adm	Adm	Adm	Adm	Adm	Adm	Adm	Adm
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes								
Critère 2 : Mandats croisés								
Critère 3 : Relations d'affaires significatives								
Critère 4 : Lien familial								
Critère 5 : Commissaire aux comptes								
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans								
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif								
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important								

(1) Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✗ représente un critère d'indépendance non satisfait

Assiduité des membres du conseil d'administration

	Assiduité au CA	Assiduité au comité d'audit	Assiduité au comité des rémunérations	Assiduité au comité des nominations	Autre
Prénom et nom (fonction)					

n/a : non applicable

ANNEXE 4

**PRÉSENTATION STANDARDISÉE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS
MANDATAIRES SOCIAUX DE SOCIÉTÉS DONT LES TITRES SONT ADMIS
AUX NÉGOCIATIONS SUR UN MARCHÉ RÉGLEMENTÉ**

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 sous forme de tableaux.

Ces dix tableaux doivent être regroupés dans un chapitre spécifique du rapport sur le gouvernement d'entreprise consacré 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 exécutif</i>		
	Exercice N-1	Exercice N
Nom et fonction du dirigeant mandataire social		
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>)		
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme		
TOTAL		

Tableau 2

<i>Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif</i>				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice N-1		Exercice N	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe				
Rémunération variable annuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature ²²				
TOTAL				

Tableau 3

<i>Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non exécutifs</i>		
Mandataires sociaux non exécutifs	Montants versés en N-1	Montants versés en N
Nom		
Jetons de présence		
Autres rémunérations		
Nom		
Jetons de présence		
Autres rémunérations		
TOTAL		

²² Ces avantages en nature sont décrits : voiture, logement ...

Tableau 4

<i>Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du groupe</i>						
(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 exécutif</i>			
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice

Tableau 6

<i>Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du groupe</i>						
(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	Conditions de performance

Tableau 7

<i>Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif</i>		
(liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice

Tableau 8

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ⁽¹⁾				
INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT ⁽¹⁾				
	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions ⁽²⁾ pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Les mandataires sociaux ⁽³⁾				
Mandataire 1				
Mandataire 2				
Mandataire 3				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration				
Prix de souscription ou d'achat ⁽⁴⁾				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au [...] (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				

(1) Y compris également les autres instruments financiers donnant accès au capital (BSA, BSRA, BSPCE...). La même information est donnée sur les autres instruments optionnels, attribués à l'occasion d'opérations réservées aux mandataires sociaux.

(2) Préciser lorsque la parité n'est pas de un dérivé pour une action en ajoutant un commentaire. De même, lorsqu'un ajustement de la parité ou du capital a été réalisé, le tableau doit être présenté après ajustement.

(3) Liste nominative des mandataires sociaux (mandataires dirigeants et mandataires non dirigeants).

(4) Préciser les modalités de fixation du prix de souscription ou d'achat.

Tableau 9

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE				
INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE				
	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :				
Les mandataires sociaux ⁽¹⁾				
Mandataire 1				
Mandataire 2				
Mandataire 3				
Date d'acquisition des actions				
Date de fin de période de conservation				
Conditions de performance				
Nombre d'actions acquises au [...] (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques				
Actions de performance restantes en fin d'exercice				

(1) Liste nominative des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs.

Tableau 10

TABLEAU RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXECUTIF ²³			
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice ²⁴	Exercice	Exercice

Tableau 11

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Nom								
Fonction								
Date début mandat								
Date fin mandat								
Nom								
Fonction								
Date début mandat								
Date fin mandat								

²³ Il ne saurait y avoir un modèle unique, ce tableau doit être adapté en fonction de la spécificité des plans et prévoir une description claire des mécanismes.

²⁴ Le tableau doit faire apparaître les exercices concernés sur la durée du plan.