



COMMISSION
**Corporate
Governance**

Commission Corporate Governance
Rue des Sols 8
B-1000 Bruxelles
T + 32 2 515 08 59
F + 32 2 515 09 85
www.corporategovernancecommittee.be

**NOTE EXPLICATIVE
CONCERNANT LA
RÉMUNÉRATION DES
ADMINISTRATEURS NON
EXÉCUTIFS ET DES MEMBRES
DU MANAGEMENT EXÉCUTIF**

NOTE EXPLICATIVE CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS ET DES MEMBRES DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Le principe 7 du Code de gouvernance d'entreprise 2020 contient un certain nombre de dispositions concernant la rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du management exécutif. La Commission Corporate Governance (« la Commission ») commente ces dispositions dans la présente note. Celles-ci doivent être lues parallèlement aux dispositions concernées du Code des sociétés et des associations.¹

1. Généralités : création de valeur durable

La rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du management exécutif est étroitement liée à l'objectif de création de valeur durable, comme l'a expliqué la Commission antérieurement.² La création de valeur durable y est définie comme « *la poursuite par une entreprise d'objectifs qui vont au-delà des indicateurs financiers à court et moyen terme et du rendement des actions tout en intégrant les besoins et les attentes de l'ensemble de la société dans laquelle elle opère ainsi que les intérêts légitimes de ses actionnaires et autres parties prenantes* ». La création de valeur durable suppose de donner la priorité au long terme plutôt qu'au court ou au moyen terme.

La structure de la rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du management exécutif doit les inciter à s'investir sur le long terme.

La Commission est convaincue que le rendement des actions à long terme est un bon indicateur de la création de valeur durable. Une société qui ne poursuit que des objectifs financiers et à court terme, sans tenir compte des attentes des parties prenantes concernées, peut être en mesure de susciter une réaction positive du cours à court terme, mais ne créera pas de valeur pour l'actionnaire à long terme, et vice versa. C'est pourquoi la Commission juge qu'il est souhaitable qu'une partie de la rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du management exécutif soit liée à l'évolution du cours des actions à long terme. Le long terme est défini comme couvrant au moins plusieurs années, voire la totalité de la durée du mandat.

2. Rémunération des administrateurs non exécutifs

Les administrateurs non exécutifs ne peuvent pas recevoir de rémunération liée aux performances, c'est-à-dire liée directement aux résultats de la société (7.5. Code de gouvernance d'entreprise 2020). Le fait que la rémunération des administrateurs non exécutifs ne puisse dépendre directement des résultats de la société à court terme tend à promouvoir et à privilégier la création de valeur durable.

Le même objectif est poursuivi dans les dispositions suivantes (7.6. Code de gouvernance d'entreprise 2020) :

- les administrateurs non exécutifs reçoivent une partie de leur rémunération sous la forme d'actions de la société. Il appartient à la société de déterminer librement quelle partie de la rémunération des administrateurs est versée sous forme d'actions. Toutefois, cette partie devrait être suffisamment importante pour répondre de manière crédible aux exigences du Code 2020. Ce serait le cas, par exemple, si cette part était de l'ordre de 15 à 30% de la rémunération. Cette recommandation doit être interprétée avec un certain degré de flexibilité en fonction de la spécificité de chaque entreprise ;
- ces actions sont conservées au moins un an après que l'administrateur non exécutif ait quitté le conseil et au moins trois ans après leur attribution ;

¹ Articles 7:89 à 7:92 et 7 :108 du Code des sociétés et des associations.

² https://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/note_explicative_creation_de_valeur_durable_0.pdf

- les administrateurs non exécutifs ne bénéficient pas de stock-options.

En prévoyant une rémunération partielle sous la forme d'actions de la société, qui doivent être conservées pendant une période suffisamment longue (y compris après la fin du mandat), la perspective de l'administrateur non exécutif est alignée sur celle de la société et sur la création de valeur durable susmentionnée. Cela amène les administrateurs non exécutifs à supporter les conséquences financières du fait que leur politique crée de la valeur durable à long terme (« skin in the game »)

3. Rémunération des membres du management exécutif

La rémunération des membres du management exécutif doit également s'inscrire de manière cohérente dans un objectif de création de valeur durable.

Cela suppose premièrement de fixer un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée (7.7. Code de gouvernance d'entreprise 2020). De plus, la part variable de la rémunération est structurée de façon à être liée aux performances individuelles et à celles, globales, de la société (7.8. Code de gouvernance d'entreprise 2020).

Deuxièmement, le conseil d'administration doit fixer un seuil minimum d'actions que les membres du management exécutif doivent détenir (7.9. Code de gouvernance d'entreprise 2020). L'acquisition d'actions aligne la perspective des membres du management exécutif sur la création de valeur durable recherchée par la société (« skin in the game »).

Troisièmement, un maximum doit être fixé pour la rémunération variable à court terme (7.10. Code de gouvernance d'entreprise 2020). En effet, une bonne rémunération est une rémunération qui trouve l'équilibre approprié entre le court et le long terme (voir aussi, 7.7. Code de gouvernance d'entreprise 2020).

Quatrièmement, les stock-options ne peuvent être exercées pendant les trois premières années après leur attribution. En d'autres termes, il doit s'écouler une période suffisamment longue (minimum 3 ans) entre l'attribution et l'exercice des stock-options. Une nouvelle fois, cette règle est liée à l'alignement de la perspective du manager concerné sur la perspective à long terme de la société. Dans le même ordre d'idée, la société ne peut pas prêter son concours à des contrats de produits dérivés portant sur lesdites stock-options ni garantir les coûts fiscaux associés à ces stock-options, car ce ne serait pas cohérent avec l'esprit de ce mécanisme d'intéressement. De tels mécanismes risquent de compromettre la perspective de création de valeur durable et le régime fiscal en vigueur (7.11. Code de gouvernance d'entreprise 2020).

Enfin, il est prévu que le conseil d'administration approuve, après avis du comité de rémunération, les principales conditions des contrats du CEO et des autres membres du management exécutif. Dans ce cadre, il faut inclure des clauses permettant à la société de recouvrer des émoluments variables payés (« claw back »), ou de surseoir au paiement d'émoluments variables, et préciser les circonstances dans lesquelles il conviendrait d'agir ainsi, dans la mesure permise par la loi. Les contrats doivent également contenir des dispositions spécifiques concernant leur cessation anticipée (7.12. Code de gouvernance d'entreprise 2020). En prévoyant de telles dispositions, la société dispose, dans la mesure permise par la loi, des instruments nécessaires pour retenir (avant paiement) ou recouvrer (après paiement) une rémunération variable. Ces dispositions permettent de mieux aligner le comportement (au sens large) des membres du management exécutif sur d'objectif de création de valeur durable.