



Appendix

GUBERNA passe au scanner la rémunération des administrateurs non-exécutifs

▪ **Les administrateurs sont-ils et doivent-ils être rémunérés ?**

GUBERNA constate que la plupart des administrateurs non-exécutifs sont rémunérés dans les sociétés cotées.¹ Dans les sociétés non cotées, il s'agit d'une pratique moins généralisée et hautement dépendante de la taille de la société, les plus grandes sociétés rémunérant plus fréquemment leurs administrateurs non-exécutifs.

Les codes de gouvernance, tant pour les sociétés cotées que non cotées, recommandent de rémunérer les administrateurs. Dans une optique de « tout travail mérite salaire », GUBERNA estime également qu'il est sain de rémunérer les administrateurs d'une société. Le législateur abonde d'ailleurs dans ce sens dans la proposition de nouveau Code des Sociétés et des Associations.² La décision finale de rémunérer ou non les administrateurs reste néanmoins la responsabilité des actionnaires. Dans ce débat, GUBERNA constate qu'il est communément et logiquement accepté de rémunérer un consultant. Pourquoi en serait-il autrement pour un administrateur non-exécutif ? GUBERNA estime qu'un administrateur pourrait être rémunéré comme un consultant à profil et expérience équivalents. La rémunération de l'administrateur devrait en outre être majorée afin de couvrir la responsabilité personnelle qu'il engage, au contraire d'un consultant. Ceci presuppose toutefois que l'administrateur apporte effectivement une plus-value reconnue à l'entreprise, ce qui n'est pas toujours perçu comme tel par l'opinion publique. C'est pourquoi GUBERNA travaille depuis plus de 20 ans à la promotion d'une gouvernance professionnelle qui implique des administrateurs professionnels.

Dans cette réflexion sur la rémunération, il convient toutefois de faire une distinction entre les secteurs (et leur mode de financement). Alors que la rémunération des administrateurs dans le secteur privé devrait permettre d'attirer les meilleurs administrateurs et nous paraît être opportune, d'autres critères tels que l'engagement citoyen et sociétal semblent primer sur les purs aspects pécuniaires dans des organisations à vocation de services publics et/ou sociétale, financées majoritairement par de l'argent public ou des dons. La situation financière de l'entreprise devrait également guider la réflexion, dans la mesure où il est attendu d'un conseil d'administration de jouer un rôle exemplaire pour le reste de l'entreprise, y compris lorsque les choses vont moins bien. Cependant, quels que soient le secteur et la situation financière, l'administrateur engage sa responsabilité individuelle qui n'est pas à sous-estimer. Si le mandat n'est pas rémunéré, l'importance d'une assurance couvrant les risques propres à l'administrateur nous paraît être encore plus essentielle.

En cas de rémunération des administrateurs, GUBERNA rappelle que cette rémunération devrait être garante de la qualité et de l'implication des administrateurs. Au-delà de toutes les caractéristiques propres à la société, la rémunération des administrateurs devrait être le reflet de leurs compétences et expériences, et plus globalement, de la valeur ajoutée qu'ils apportent à la société. GUBERNA réitère ainsi son opposition à la sélection d'administrateurs

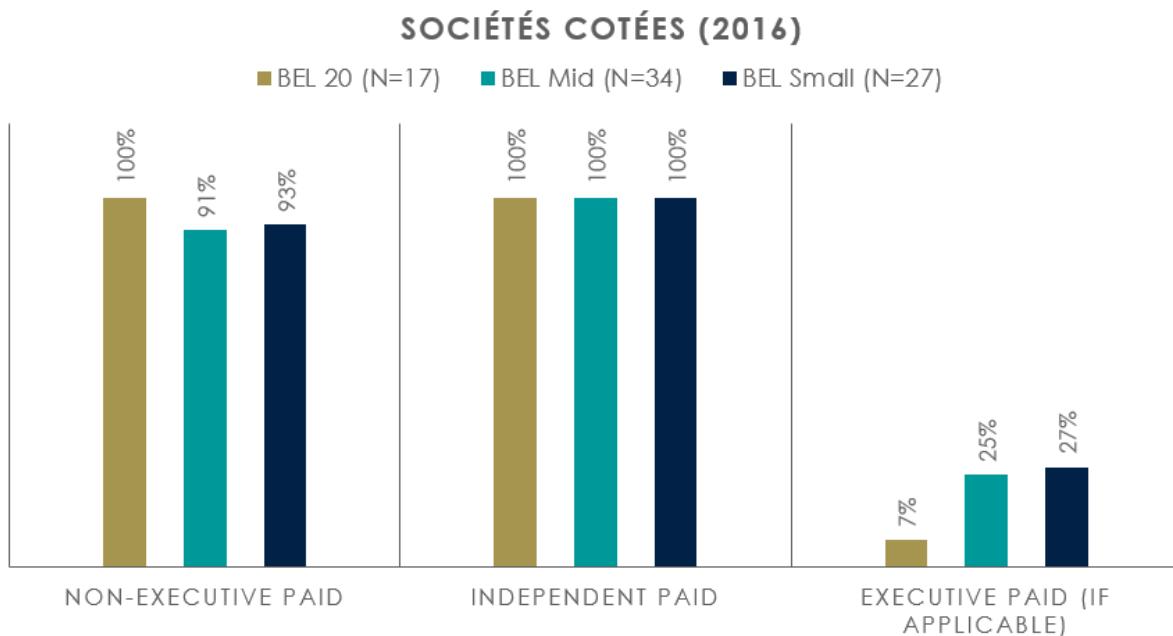
¹ Les administrateurs non-exécutifs non rémunérés dans les sociétés cotées sont principalement ceux qui représentent un actionnaire important au sein du conseil d'administration.

² Le Code des Sociétés belge date de 1999. Entre temps, presque 20 ans se sont écoulés et le paysage économique a radicalement changé. Certaines règles ne correspondent plus aux besoins des entreprises. Le gouvernement souhaite dès lors mettre à jour et modifier une série de règles. Ce faisant, l'objectif est notamment de mieux armer les sociétés belges face à la concurrence de sociétés d'autres pays de l'Union européenne.



basée sur de seuls critères politiques, d'autant plus quand ces nominations débouchent sur des rémunérations importantes.

La rémunération dépendra également du type d'administrateur en question. Alors qu'un administrateur indépendant sera toujours rémunéré dans les sociétés cotées, l'administrateur exécutif verra généralement sa rémunération en tant qu'exécutif au sein de la société couvrir sa participation au conseil d'administration. Environ un quart des sociétés cotées aux BEL Mid et BEL Small ont toutefois mis en place une rémunération spécifique pour la fonction d'administrateur d'une personne occupant une fonction exécutive au sein de la même société. Dans les sociétés non cotées, il est surprenant de noter que certaines entreprises (surtout les plus petites) indiquent ne rémunérer que leurs administrateurs exécutifs. L'interprétation de ces résultats nécessite des recherches additionnelles.³

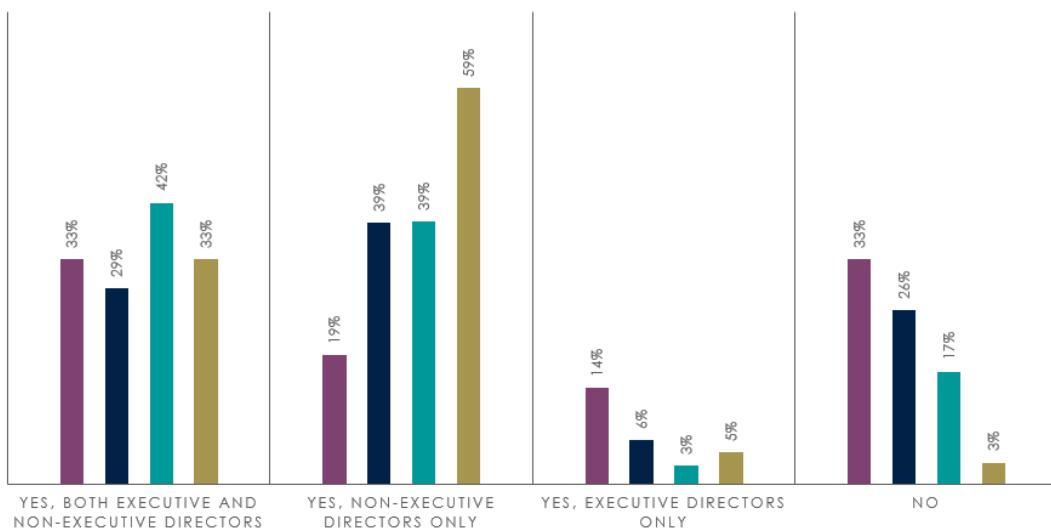


³ Deux hypothèses peuvent néanmoins être avancées : 1) Les administrateurs non-exécutifs sont en réalité les actionnaires de l'entreprise et tireront leur rémunération indirectement d'une éventuelle plus-value ou du versement de dividendes 2) Les administrateurs ne sont pas rémunérés mais les répondants à l'enquête de GUBERNA ont considéré que les administrateurs exécutifs étaient rémunérés pour leur fonction d'administrateur via leur rémunération exécutive.



SOCIÉTÉS NON COTÉES (2016)

■ Micro ■ Small ■ Medium ■ Large



▪ Quels critères pour guider la politique de rémunération ?

En cas de rémunération des administrateurs, GUBERNA constate que le secteur d'activité d'une entreprise n'est pas forcément le meilleur indicateur pour déterminer la politique de rémunération des administrateurs. Au-delà des aspects évoqués précédemment (type de société, santé financière de celle-ci, risques auxquels elle fait face, qualités des administrateurs, etc.), il convient de prendre en considération des aspects plus mesurables liés à l'engagement des administrateurs. Il est ainsi recommandé de lier la rémunération, du moins en partie, à l'implication des administrateurs, à la fonction qu'ils occupent au sein du conseil (ex : présidence du conseil), ainsi qu'à leur participation à d'éventuels comités spécialisés du conseil (ex : comité d'audit, comité de rémunération, etc.). D'autres paramètres tels que le degré d'internationalisation de l'entreprise, la nécessité d'attirer des profils très spécifiques ou encore le stade de développement de l'entreprise auront également un impact sur la politique de rémunération.

Il est par ailleurs important que la politique de rémunération des administrateurs non-exécutifs s'inscrive dans le cadre général de rémunération au sein de l'entreprise. Cet élément est mis en avant par la proposition de révision du Code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées⁴ et tire son inspiration d'évolutions européennes.⁵

⁴ <https://www.corporategovernancecommittee.be/fr>

⁵ La nouvelle directive européenne sur l'engagement à long terme des actionnaires (2017/828/UE) stipule que la politique de rémunération doit décrire la manière dont les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société ont été prises en compte lors de l'établissement de la politique de rémunération des dirigeants. (Art.9 bis, §6)



▪ De quoi sont faites les politiques de rémunération ?

En 2016, les politiques de rémunération des administrateurs non-exécutifs en Belgique étaient articulées autour de quatre composantes principales : la rémunération annuelle fixe, le jeton de présence par réunion, les avantages en nature (ex : voiture de fonction, package de télécommunication, etc.) et la rémunération variable (ex : actions, options sur actions, warrants, etc.). Etant jusqu'à présent déconseillée par les codes de gouvernance, la rémunération variable est peu répandue et n'était utilisée que par 10% des sociétés cotées en 2016. Il est important de noter que la proposition de révision du Code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées encourage les entreprises à rémunérer (en partie) leurs administrateurs sous forme d'actions. L'argument principal supportant cette recommandation est qu'il est essentiel que les intérêts des administrateurs soient alignés à ceux des actionnaires.

Pour ce qui est des sociétés cotées, GUBERNA constate une différenciation au sein des politiques de rémunération entre les entreprises du BEL 20 d'une part, et celles du BEL Mid et du BEL Small d'autre part. Alors que les sociétés du BEL 20 ont tendance à rémunérer les « membres ordinaires⁶ » de leur conseil d'administration via une rémunération annuelle fixe complétée d'un jeton de présence, les sociétés du BEL Mid et du BEL Small favorisent un système limité à une rémunération annuelle fixe. Pour ce qui est de la rémunération du président du conseil d'administration, 72% des sociétés cotées analysées le rémunèrent au travers d'une rémunération annuelle fixe.

Les grandes entreprises non cotées ont quant à elles tendance à favoriser une politique de rémunération combinant un montant annuel fixe et un jeton de présence, à l'image de ce qui se fait dans les sociétés du BEL 20. Les entreprises non cotées de taille plus modeste optent plus souvent soit pour un système de rémunération annuelle fixe, soit pour un jeton de présence par réunion au conseil. De manière générale, GUBERNA relève une scission entre le groupe des « micro, petites et moyennes » entreprises et celui des « grandes » entreprises non cotées.⁷ Cette scission s'observe non seulement dans les politiques de rémunération, mais aussi dans les pratiques de gouvernance au sens large. Alors que les entreprises plus modestes comptent 5 administrateurs au sein de leur conseil pour 5 réunions annuelles, les grandes entreprises possèdent un conseil d'administration composé de 10 administrateurs se réunissant à 8 reprises sur une année (chiffres médians).

La rémunération par jetons de présence présente l'avantage de tenir compte de l'implication de l'administrateur. Une rémunération annuelle fixe fait également sens dans la mesure où elle couvre la responsabilité engagée par l'administrateur (qui est indépendante de son degré d'implication) et met en exergue le fait que la fonction d'administrateur ne s'arrête pas à la

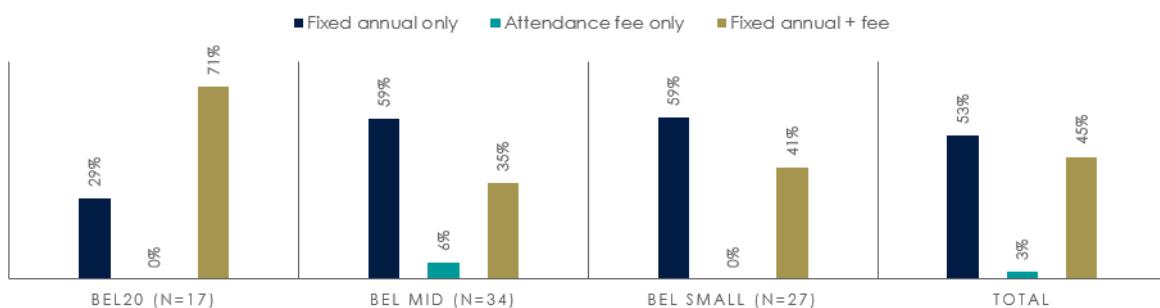
⁶ Est qualifié de "membre ordinaire" tout membre n'étant pas président de l'organe analysé.

⁷ En vertu de la définition européenne de la PME, est définie comme "micro" une entreprise comptant moins de 11 collaborateurs et ayant un chiffre d'affaires ou un total de bilan inférieur à 2€ millions. La « petite » entreprise compte moins de 51 membres du personnel et a un chiffre d'affaires ou un total de bilan inférieur à 10€ millions. Les entreprises de taille « moyenne » comptent moins de 250 collaborateurs et un chiffre d'affaires inférieur à 51€ millions ou un total de bilan inférieur à 43€ millions. Les entreprises dépassant ces seuils sont qualifiées par GUBERNA de « grandes entreprises ». (Source : <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition>)

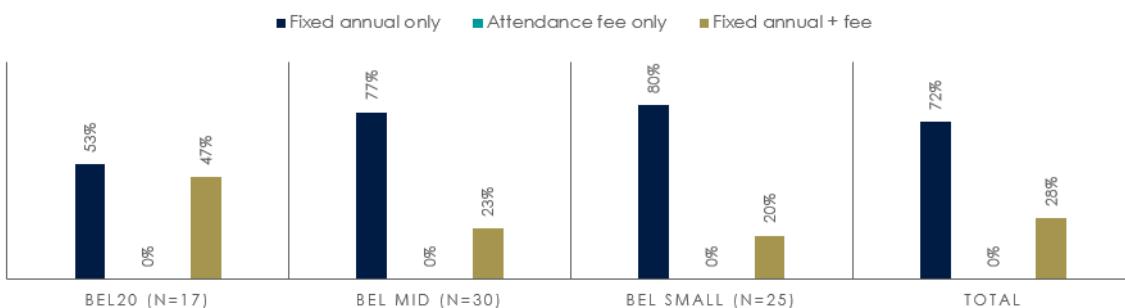


simple participation aux réunions du conseil d'administration : l'administrateur joue un rôle d'ambassadeur pour l'entreprise, se doit d'être disponible au-delà des réunions planifiées si nécessaire, et de s'informer, se former et se préparer entre les réunions du conseil.

ADMINISTRATEUR NON-EXÉCUTIF



PRÉSIDENT



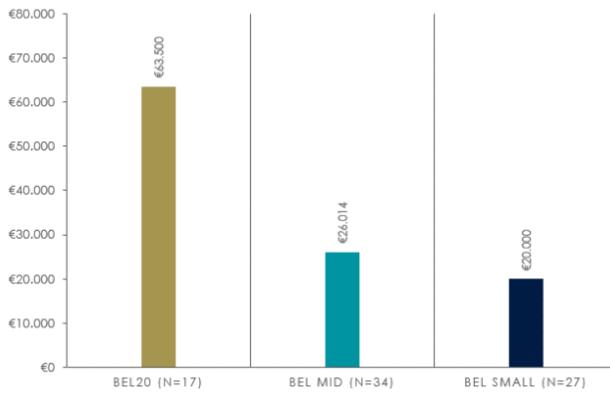


▪ A combien s'élève la rémunération des administrateurs (chiffres 2016) ?

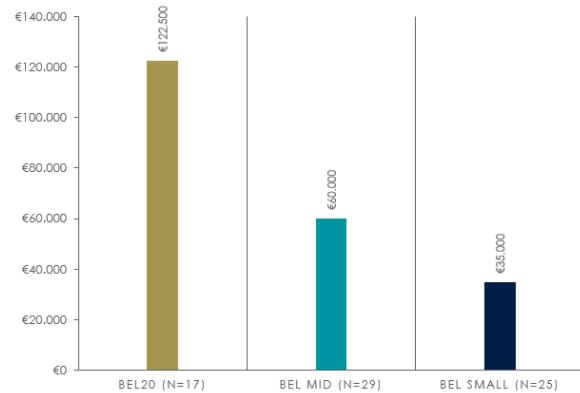
Il convient tout d'abord de souligner que l'analyse de la rémunération des administrateurs non-exécutifs ne peut se résumer à un chiffre. Les conclusions peuvent fortement différer en fonction des éléments étudiés : rémunération totale annuelle, rémunération par réunion des organes, prise en compte ou non d'une éventuelle partie variable, etc. Il convient dès lors d'interpréter les chiffres suivants avec la prudence qui s'impose.

En ce qui concerne les sociétés cotées, la rémunération annuelle médiane d'un administrateur ordinaire⁸ s'élève à 63.500€ dans les sociétés du BEL20, 26.014€ au sein de l'indice BEL Mid et 20.000€ pour le BEL Small. Depuis de nombreuses années, GUBERNA constate que la rémunération du président du conseil d'administration s'élève approximativement au double de celle octroyée au membre ordinaire. Les derniers chiffres relatifs à la rémunération médiane d'un président du conseil s'élèvent à 122.500€ pour les entreprises du BEL20, à 60.000€ pour celles du BEL Mid et 35.000€ pour les entreprises au sein de l'indice BEL Small. Ces chiffres couvrent le mandat du membre ordinaire ou du président au sein du conseil d'administration, à l'exclusion de leur participation éventuelle à un ou plusieurs comité(s) spécialisé(s) du conseil.

RÉMUNÉRATION MÉDIANE ANNUELLE D'UN ADMINISTRATEUR ORDINAIRE (GUBERNA 2016)



RÉMUNÉRATION MÉDIANE ANNUELLE D'UN PRÉDISENT DU CONSEIL (GUBERNA 2016)



⁸ Il s'agit de la rémunération annuelle fixe, à laquelle s'ajoute l'éventuel jeton de présence multiplié par le nombre annuel total de réunions du conseil. Ces montants supposent donc un taux de présence à 100%. Ils n'incluent pas les éventuels avantages en nature ou partie variable. Ils n'intègrent pas la rémunération additionnelle éventuellement perçue pour la participation aux comités spécialisés du conseil.



Tout comme pour les sociétés cotées, les montants médians de rémunération des administrateurs ordinaires des sociétés non cotées sont hautement dépendants de la taille de l'entreprise. Tandis que les micro entreprises les rémunèrent (chiffres médians) via un montant annuel fixe de 6.000€ et/ou un jeton de présence de 500€ par réunion, les grandes entreprises octroient un montant annuel fixe de 9.600€, complété d'un jeton de présence par réunion s'élevant à 700€ (ou une rémunération exclusivement composée d'une partie fixe de 18.500€ ou d'un jeton de présence de 500€).

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON-EXÉCUTIFS DANS LES SOCIÉTÉS NON COTÉES (GUBERNA 2016)

