

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВО ФРАНЦИИ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОДЕКСА AFER-MEDEF С УЧЕТОМ ИЗМЕНЕНИЙ ОТ 30 ЯНВАРЯ 2020 ГОДА

Кристоф Уэ¹

Понятие «корпоративное управление» во Франции впервые появляется в деловом обороте после серии громких финансовых скандалов, разразившихся в начале 1990-х годов в Соединенных Штатах и Великобритании². В результате этих событий стало очевидно, что необходимо предотвратить дальнейшие злоупотребления и монополизацию власти со стороны высшего менеджмента компаний. С помощью методик корпоративного управления акционеры получили более широкие полномочия, что, в свою очередь, позволило внедрить доступную систему управления, способствовало принятию сбалансированных решений, прозрачности управления и надзора, а также обеспечило равный вклад в управление компанией всех заинтересованных сторон. Эти тезисы были закреплены в «Принципах корпоративного управления», составленных Американским институтом права в 1994 году. Основной акцент в документе был сделан на повышении рентабельности инвестированного капитала, прозрачности принимаемых решений, а также моральной составляющей при работе компаний на рынке.

¹ Кристоф Уэ (Christophe Huet) – партнер юридической фирмы CMS Legal.

² В частности, дело Maxwell, повлиявшее на появление документа под названием «Кодекс передовой практики», впоследствии «Кодекс корпоративного управления Великобритании».

Во Франции, несмотря на громкие скандалы тех лет (Pechiney – 1988 год³; Crédit Lyonnais – 1993 год⁴ и Elf – 1994 год⁵), по существу отсутствовал запрос на качественную модернизацию корпоративного управления. Несмотря на тот факт, что миноритарные акционеры периодически жаловались на ущемление своих прав внутри компаний, а фактическая роль совета директоров (далее «**Совет**») была не столь значимой, все же считалось, что французское законодательство на должном уровне защищает права акционеров.

Однако под давлением иностранных инвесторов⁶ в середине 1990-х годов начались первые дискуссии относительно необходимости совершенствования различных аспектов *корпоративного управления*. Их участниками в основном стали члены «Conseil national du patronat français» («Национальный совет французских работодателей»), впоследствии переименованный в «Mouvement des entreprises de France» (MEDEF,⁷ «Движение предприятий Франции»), и Association française des entreprises privées (AFEP, «Французская ассоциация частных предприятий»), которая насчитывает в своих рядах

³ Преступное использование секретной информации, в результате которого были осуждены некоторые лица, приближенные к президенту Франсуа Миттерану.

⁴ Национализированный банк практически потерпел банкротство, с дефицитом порядка 6,9 миллиардов франков из-за необдуманных решений ряда его директоров, сменявших друг друга на этом посту.

⁵ Обвинения в злоупотреблении властью, коррупции и растратах.

⁶ В частности, американских пенсионных фондов, которые будучи весьма озабоченными разгоревшимися скандалами и желая опираться на единый свод общих правил управления, угрожали уйти из страны, если французские компании не будут действовать согласно этим правилам, что повлекло бы за собой падение стоимости ценных бумаг последних.

⁷ Самое крупное объединение французских предпринимателей, главная задача которого – представлять и защищать интересы руководителей компаний в их взаимоотношениях с государством и профсоюзами.

около сотни членов, объединяя наиболее крупные французские компании, большая часть из которых котируется на CAC 40⁸.

В результате упомянутых консультаций обе организации опубликовали несколько важных докладов:

- доклад Вьено (Viénot)⁹ I (июль 1995 года), касающийся главным образом состава и задач Совета и являющийся своего рода «свидетельством о рождении» корпоративного управления во Франции;
- доклад Вьено II (июль 1999 года), где впервые затрагивались вопросы вознаграждения менеджмента и членов советов директоров; при этом информацию о размере вознаграждения рекомендовалось размещать в специально предназначенной для этого главе ежегодного отчета компаний, помимо этого устанавливался принцип *«применяй или объясняй»*;
- доклад Бутон (Bouton)¹⁰ (сентябрь 2002 года), наделявший ревизионные комиссии более широкими полномочиями и уточнявший статус независимого члена Совета.

⁸ CAC 40 – главный фондовый индекс Франции, основанный в 1987 году.

⁹ Назван в честь его автора, Марка Вьено (Marc Vienot) которому CNPF и AFEP поручили осмыслить деятельность советов директоров компаний, акции которых котируются на фондовых рынках.

¹⁰ Полное название: «Доклад об оптимальном корпоративном управлении в котируемых компаниях», автор – Даниель Бутон.

Эти три доклада, содержащие ряд рекомендаций по корпоративному управлению компаниями, акции которых котируются на бирже, в 2003 году были положены в основу «Кодекса корпоративного управления котируемых компаний» AFEP-MEDEF (далее «Кодекс»).

Кодекс определяет все ключевые аспекты корпоративного управления, в том числе состав и деятельность Совета директоров и его комитетов, оценку их работы, вознаграждение высших должностных лиц¹¹ и членов Совета, их независимость, уровень образования, профессиональную этику, совмещение мандатов. Документ призывает к рационализации деятельности компаний во благо акционеров, устанавливает верховенство последних над руководством компании, гарантирует акционерам, что их вложения работают в интересах общества.¹²

Позднее данный Кодекс был усовершенствован и неоднократно обновлялся с учетом пожеланий различных заинтересованных сторон, а также в результате некоторых изменений экономического и социального характера. Так, в январе 2007 года и в октябре 2008 года Кодекс был дополнен в части, касающейся вознаграждения высших должностных лиц. В апреле 2010 года в него были добавлены рекомендации о повышении

¹¹ Термин относится к *высшим должностным лицам с исполнительными полномочиями*: президенту – генеральному директору, директорам – представителям компании в Совете, председателю и членам правления компании, имеющей правление и наблюдательный совет, управляющим коммандитных товариществ, – и *высшим должностным лицам без исполнительных полномочий*: председателю отдельного совета компании при Совете, председателю наблюдательного совета компании, имеющей правление, членам наблюдательного совета коммандитного товарищества.

¹² Y. Paclot «La juridicité du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées» Revue des sociétés 2011. P 395.

представительства женщин в Советах.¹³ В июне 2013 года в Кодекс были внесены изменения относительно процедуры голосования акционеров по вопросам вознаграждения руководства, ужесточения нормы «*применяй или объясняй*» и учреждения Верховного Комитета по корпоративному управлению¹⁴ (далее «**HCGE**»). В ноябре 2015 года в документ были включены рекомендации по процедуре уступки крупных активов, в то время как положения о необязательных корпоративных пенсиях были приведены в соответствие с новыми правовыми нормами.

В ноябре 2016 года рекомендации Кодекса были уточнены и дополнены по следующим аспектам: независимость членов Совета, социальная или гражданская ответственность компании, вознаграждения высших должностных лиц.¹⁵ В июне 2018 года в рамках очередного обновления Кодекса, упреждения опубликованных позднее некоторых нормативных актов, лучшего соответствия целям корпоративного управления в условиях социально-экономических изменений, а также борьбы с нарушениями со стороны ряда компаний, сугубо формально заявивших о своем присоединении к Кодексу, была опубликована его новая, исправленная версия. В документе содержатся, в частности, обновленные рекомендации относительно задач Совета и положения, описывающие процедуру отставки руководящих лиц компании. Приложения к Кодексу были дополнены таблицами, в которых наглядно представлена вся стандартная информация о Совете и его

¹³ Основная задача заключается в том, чтобы каждый Совет имел и поддерживал в своем составе минимальный процент женщин (40%) с момента общего собрания 2016 г. или с момента допуска данной компании к торгам на организованном рынке.

¹⁴ Орган, функции которого охватывают надзор за исполнением компаниями рекомендаций Кодекса.

¹⁵ Были также добавлены отдельные пункты о вознаграждении высших должностных лиц без исполнительных полномочий, долгосрочных и разовых вознаграждениях, о прозрачности положений, касающихся ухода управляющих с должности.

комитетах. В итоге, 30 января 2020 года была опубликована последняя на данный момент актуальная версия Кодекса.

Данное вступление к главе было бы неполным без упоминания Кодекса MiddleNext. Действительно, сразу после публикации Кодекса AFEP-MEDEF стало очевидным, что некоторые его рекомендации не принимали в расчет компании малой и средней капитализации и не были адаптированы к ним. Выяснилось, что оптимальным решением станет не повсеместное применение положений Кодекса ко всем компаниям, независимо от их типа, а установление специальных правил, адаптированных к реальным условиям, специфике и разнообразию компаний среднего и малого бизнеса.¹⁶ В результате, в 2009 году был принят Кодекс MiddleNext – более гибкая альтернатива основному Кодексу, предусматривающая ряд норм, в большей степени соответствующих положению компаний, котируемых как малые и средние.¹⁷

В рамках главы будут рассмотрены значение Кодекса для корпоративного климата Франции в целом, его основные рекомендации, изменения последней редакции от 2020 года, а также функция Верховного Комитета по корпоративному управлению.

1. Кодекс негосударственного происхождения

Как уже было упомянуто во вступительной части, у истоков Кодекса стояли AFEP и MEDEF, ассоциации «корпоративного» типа, представляющие компании, для которых, он, собственно, и был написан. Таким образом, составителем документа выступает не

¹⁶ Кодекс корпоративного управления для компаний средней и малой капитализации - том 4, 2009 г.

¹⁷ В преамбуле к кодексу MiddleNext уточняется, что «он предлагает компаниям малой и средней капитализации альтернативную версию некоторых рекомендаций кодекса AFEP-MEDEF, которые не вполне адаптированы к компаниям такого типа».

законодатель, как, например, в случае с гражданским или торговым кодексами, а профессиональные объединения. При этом его созданию предшествовало широкое общественное обсуждение.¹⁸ Следовательно, в данном случае речь идет о правовом регулировании частного характера.

В директиве Евросоюза 2006/46/CE уточняется, что любая компания, котируемая на организованном рынке, должна указывать в своей декларации о корпоративном управлении тот кодекс корпоративного управления, которому она подчиняется и/или положения которого она решает применять добровольно. В то же время данный документ оставляет окончательное решение об обязательности или необязательности применения кодекса за каждым конкретным государством ЕС.

Если в Бельгии, Германии и Великобритании применение кодекса корпоративного управления является обязательным, что закреплено на законодательном уровне, то во Франции следование такому кодексу осуществляется исключительно на добровольных началах. Сами компании, акции которых котируются на бирже, вправе решать, придерживаться его рекомендации или нет. Иными словами, применение кодекса является результатом добровольного решения и носит необязательный характер. Об этом сказано непосредственно в Преамбуле к Кодексу: *«AFEP и MEDEF разработали комплекс рекомендаций, позволяющий компаниям оптимизировать свою деятельность и систему управления, добиться большей прозрачности и соответствовать ожиданиям инвесторов и общества»* и *«который может быть указан компаниями в качестве*

¹⁸ Особенно по поводу правок, внесенных в ноябре 2016 года и в июне 2018 года

кодекса, на который они ориентируются в своей деятельности... ». Таким образом, он, по сути, служит своего рода ориентиром для котируемых компаний.

Однако было бы несправедливым утверждение, что корпоративное управление во Франции действует лишь на принципах саморегулирования и полностью на добровольной основе, поскольку законодатели также внесли свой вклад в этот достаточно деликатный процесс. Так, некоторые рекомендации были подняты на уровень правовых актов: Постановление от 8 декабря 2008 года¹⁹, Закон от 22 октября 2010 года²⁰, Указ от 26 июля 2012 года²¹, Постановление № 2014-948 от 20 августа 2014 года²², Закон № 2015-990 от 6 августа 2015 года об экономическом росте, экономической деятельности и равенстве экономических шансов, так называемый «Закон Макрона», а также Закон № 2016-1691 от 9 декабря 2016 года, так называемый «Закон Сапена II»²³. В то же время, законодателями были изменены или добавлены некоторые нормы корпоративного управления, в основном относящиеся к акционерному, валютному и финансовому праву. Стоит выделить статьи

¹⁹ О легальном контроле счетов компаний, об условиях осуществления деятельности аудиторов и о разделении функций аудита и совета.

²⁰ Усиливает контроль над финансовыми рынками и их участниками, а также учреждает совет по финансовому регулированию и системным рискам.

²¹ О государственном контроле над вознаграждениями управляющих государственными компаниями.

²² О корпоративном управлении и операциях с капиталом компаний, имеющих государственную долю участия.

²³ О прозрачности, борьбе с коррупцией и модернизации экономической жизни.

L225-37²⁴, L225-68²⁵, L225-102-1²⁶, L223-19²⁷ Торгового кодекса и статью L621-18-3 Валютно-финансового кодекса²⁸.

При этом формализация такого рода в целом не противоречит базовым принципам Кодекса, основанного на саморегулировании, то есть на добровольном применении его рекомендаций. Действительно, французские законодатели никогда не пытались объединить эти, на данный момент достаточно разрозненные нормативные положения, в некий единый кодекс корпоративного управления, подлежащий обязательному исполнению. Данный принцип подтверждается содержанием статей L.225-37 и L.225-68 Торгового кодекса Франции, которые разрешают компаниям не придерживаться какого-либо кодекса корпоративного управления. Таким образом, Кодекс не носит принудительного характера, речь всегда идет о гибком подходе.

2. Кодекс, пользующийся широкой поддержкой

С точки зрения норм французского правопорядка, у котируемых компаний имеется несколько опций в плане выбора кодекса корпоративного управления. Одна из них заключается в том, чтобы не опираться ни на один из кодексов²⁹ и, таким образом,

²⁴ О политике вознаграждения высших должностных лиц компаний, акции которых допущены к торгам на организованном рынке.

²⁵ О постоянном надзоре над управлением компанией со стороны правления, осуществляемом наблюдательным советом.

²⁶ О декларации нефинансовых результатов, которая должна быть включена в отчет правления.

²⁷ О специализированных комитетах.

²⁸ О публикации определенной информации юридическими лицами с юридическим адресом во Франции, ценные бумаги которых допущены к торгам на организованном рынке.

²⁹ E. Mazuyer, L'autorégulation des entreprises par les codes de conduite. Un mécanisme effectif pour les engagements éthique ? in Y. Kerbrat, H. Guerari (Dir), *L'Entreprise dans la société internationale* Edition Pedone, Paris 2010.

руководствоваться логикой «применяй или объясняй». В этом случае (а также, если акционерное общество решает не следовать каким-либо отдельным рекомендациям Кодекса)³⁰ объяснение подобной стратегии поведения должно быть *«понятным, уместным, обстоятельным, обоснованным и вытекать из конкретной ситуации, в которой функционирует компания. Оно также обязано убедительно доказывать, в чем именно эта ситуация оправдывает данное отступление от предписанных норм; в нем должны описываться возможные альтернативные действия общества, а также действия, позволяющие добиться выполнения той же задачи, что описана в соответствующей статье Кодекса. Если компания в будущем все же планирует применять ту или иную рекомендацию Кодекса, а отступление от нее носит лишь временный характер, она должна сообщить, когда именно это станет возможным»*³¹.

Подобное объяснение должно фигурировать в отчете о корпоративном управлении, который стал обязательным в соответствии с постановлением № 2017-1162 от 12 июля 2017 года и указом № 2017-1174 от 18 июля 2017 года, принятыми во исполнение Закона Сапена II. В противном случае компании принимают решение о применении норм кодекса корпоративного управления.

Согласно отчету HCGE за 2019 год, наиболее крупные французские компании на практике ориентируются на рекомендации Кодекса³². Он представляет собой общепризнанный свод правил, на который эти компаний опираются в построении системы

³⁰ §27 Кодекса. В этом случае компании должны указывать в специальной таблице рекомендации, которым они не следуют, а также давать соответствующие пояснения.

³¹ Guide d'application du Code Afep Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de janvier 2020 du Haut Comité de gouvernement d'entreprise.

³² Résultats et enseignements du rapport annuel 2019 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise par Céline Dumont-Mozian - 18 février, 2020 – Diligent.

корпоративного управления. HCGE отмечает также, что Кодекс был принят на абсолютно добровольных началах 105 компаниями, акции которых включены в фондовый индекс SBF 120³³. Из 15 компаний, не указавших его в качестве базового кодекса, большинство – иностранные, ориентирующиеся, как правило, на кодексы, относящиеся к юрисдикциям государств, в которых они зарегистрированы.³⁴ Положений Кодекса придерживаются не только компании фондового индекса SBF 120, но и фирмы с незначительной капитализацией либо с меньшим объемом торгов. Кодекс получает все большее распространение и становится своего рода качественным ориентиром. Несмотря на то, что его рекомендации носят не обязательный, а рекомендательный характер, стандарты, содержащиеся в нем, начинают использоваться практически повсеместно.

3. Основные рекомендации Кодекса

Основные рекомендации Кодекса относятся к следующим аспектам:

- структура корпоративного управления;
- Совет и его комитеты;
- коммуникация между акционерами и рынками;

³³ Фондовый индекс на Парижской бирже, определяемый исходя из курса 40 акций CAC 40 и 80 ценных бумаг официального и неофициального рынков, наиболее котируемых в Париже в числе 200 наиболее капитализируемых французских активов.

³⁴ Следует уточнить, что среди упомянутых причин выбора иного кодекса корпоративного управления (как правило, речь идет о кодексе MiddleNext), очень часто упоминается чрезвычайно высокий уровень требований Кодекса, усложняющий реализацию его положений. Действительно, применение нормативов Кодекса в условиях реального функционирования компаний требует определенной тщательности, а также использования соответствующих ресурсов, которые далеко не у всех имеются в распоряжении.

- совмещение трудового договора и представительских полномочий;
- обязательство высших должностных лиц по владению акциями и заключению соглашения об отказе от конкуренции;
- вознаграждение директоров.

3.1. Структура корпоративного управления³⁵

Относительно способа организации корпоративного управления Кодекс уточняет, что выбор монистической уставной формы (Совет директоров) или дуалистической (правление и наблюдательный совет), а также определение полномочий исполнительного руководства и контроля (разделение или объединение функций председателя Совета и генерального директора) относятся к компетенции Совета. Мотивы этого выбора должны быть объяснены и доведены до сведения акционеров и заинтересованных «третьих лиц». В случае разделения полномочий председателя Совета и генерального директора необходимо сформулировать задачи, поручаемые председателю, помимо тех, которые предусмотрены законодательством. Наоборот, при объединении их полномочий Кодекс рекомендует детально раскрывать весь арсенал средств, используемых Советом для обеспечения политического равновесия в компании: перечень решений, относящихся к компетенции Совета, роль и степень независимости его комитетов, практика заседаний, проводимых без присутствия высших должностных лиц с исполнительными полномочиями, и т.д. В то же время, когда Совет поручает какие-то особые задачи одному из своих членов (рекомендуется, чтобы он был независимым), например, возложив на него

³⁵ §3 Кодекса.

обязанности по поддержанию отношений с акционерами и/или потенциальными инвесторами³⁶, специфика, широта его полномочий, а также средства и прерогативы, которыми он располагает, следует сформулировать во внутренних документах компании. По возможности он должен обладать развитыми коммуникативными навыками и, при необходимости, пройти соответствующее обучение. При исполнении своих обязанностей этот директор должен быть подотчетен Совету.

3.2. Совет директоров, его обязанности, состав и комитеты³⁷

Согласно положениям Кодекса, Совет выполняет обязанности, возложенные на него законом, и должен действовать в интересах акционерного общества.³⁸ Будучи уполномоченным всеми акционерами, Совет в соответствии с законом несет коллективную ответственность перед общим собранием акционеров.³⁹

Основная задача Совета – способствовать увеличению стоимости компании в долгосрочной перспективе, при этом принимая во внимание последствия влияния своих действий на общество и окружающую среду. И хотя в рамках данной рекомендации, появившейся после внесения поправок 2018 года, авторы Кодекса мыслят в духе

³⁶ См. ниже

³⁷ §1-2, 5-6 и 8-21 Кодекса.

³⁸ Следует избегать увеличения числа специфических интересов, представленных внутри общества, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

³⁹ Тем не менее, когда компания контролируется мажоритарным акционером (либо группой акционеров, действующих совместно), последний несет прямую личную ответственность по отношению к другим акционерам, которая отлична от ответственности Совета. Он должен особенно тщательно следить за предупреждением возможных конфликтов интересов и учитывать интересы всех акционеров.

положений, которые позднее будут представлены в Законе РАСТЕ ⁴⁰ от 29 мая 2019 года, очевиден их интерес к теме социальной ответственности компаний⁴¹. В задачи Совета также входит:

- определение стратегических ориентиров развития компании;
- изучение наиболее значимых для компании деловых операций и принятие по ним решений, в некоторых случаях после рассмотрения в комитете, специально созданном для этих целей;
- назначение и освобождение от должности высших должностных лиц, определение размера их вознаграждения;
- осуществление надзора за общим управлением компанией;
- контроль над качеством информации, предоставляемой акционерам и контрагентам,⁴² включая изменения на рынках, в конкурентной среде, а также основных задач, стоящих перед компанией, в том числе в социальной и экологической областях.

Помимо перечисленного, Совет в рамках определенной им стратегии оценивает деловые возможности компании и риски, в том числе финансовые, юридические, операционные, социальные и экологические, а также действия, предпринятые

⁴⁰ РАСТЕ (фр.) – акроним от «План действий, направленных на стимулирование экономического роста и трансформацию компаний». Цель данного закона – «облегчить жизнь» компаниям с момента их создания до ликвидации.

⁴¹ В том виде, в котором она представлена в законе о Новом Экономическом Регулировании (NRE) 2001 года, а также в законах Гренель I 2009 года и Гренель II 2010 года

⁴² См. далее пункт 3.3.

исполнительным руководством в связи с их возникновением. Для выполнения этих функций его члены получают всю информацию, необходимую для осуществления своей деятельности. В случае необходимости Совет должен также удостовериться в том, что в компании приняты все необходимые меры по предотвращению и пресечению коррупции и злоупотребления властью. Что касается выплат вознаграждения членам Совета, общая сумма определяется общим собранием, но решение о ее распределении относится к компетенции самого Совета. В этой связи он должен учитывать реальное участие директоров в работе Совета и его комитетов, поэтому основная доля этих вознаграждений постоянно меняется. Каждый Совет определяет размер вознаграждения в зависимости от круга обязанностей и уровня ответственности своих членов. Правила начисления вознаграждений и размер индивидуальных выплат находят отражение в отчете о корпоративном управлении.

Поскольку Совет является коллегиальным органом, уполномоченным всеми акционерами, порядок организации его работы и состав должны соответствовать пожеланиям акционеров, масштабу и характеру деятельности каждой компании, а также особому контексту, в котором она функционирует. Совет обязан иметь свод правил внутреннего распорядка своей деятельности, полностью или частично опубликованный. В этих правилах необходимо отразить пояснения, касающиеся: ограничений, которые Совет накладывает на полномочия генерального директора; критериев, согласно которым любая значимая операция, выходящая за рамки заявленной стратегии компании, должна быть предварительно одобрена Советом; порядка информирования его членов, в частности, о финансовом положении, бухгалтерской отчетности, а также текущих обязательствах компании. Наконец, Кодекс рекомендует проводить собрание Совета без присутствия иных

высших должностных лиц компании не реже, чем один раз в год. Результаты деятельности Совета должны быть представлены в отчете о корпоративном управлении.

Согласно рекомендациям Кодекса, каждый Совет обязан стремиться к поддержанию определенного баланса в своем составе и комитетах с точки зрения разнообразия по половому, национальному и возрастному признакам, уровню квалификации и профессионального опыта директоров. От высших должностных лиц ожидается проведение политики недопустимости дискриминации и поощрения разнообразия, в частности, равной пропорции мужчин и женщин в составе руководящих органов (исполнительные комитеты и правления) и в целом среди управленцев высшего и среднего звена. Следуя терминологии Кодекса, обязательства в этой сфере должны являться одним из главных приоритетов для французских компаний.

Члены Совета обязаны соответствовать следующим критериям: способность дать точную оценку (ситуаций, стратегий и людей), которая основана на их опыте, делать прогнозы, видеть потенциальные риски и стратегические задачи, честность, обязательность, активность и работоспособность. Одним из ключевых условий избрания члена Совета является его компетентность, однако он вовсе не обязан по умолчанию владеть исчерпывающими знаниями об организации компании и ее деятельности. Поэтому при желании каждый директор может пройти дополнительное обучение, в ходе которого он ближе познакомится со спецификой компании, ее структурой, полем деятельности и программами в сфере социальной и экологической ответственности. Для обеспечения большей прозрачности голосования акционеров при выдвижении члена Совета или продлении его полномочий, компания должна представить общему собранию акционеров мотивы выбора той или иной кандидатуры.

Кодекс рекомендует включать в состав Совета независимых членов. Доля независимых директоров в обществах с распыленной структурой собственности и без мажоритарных акционеров должна составлять половину от членов Совета, а в подконтрольных кампаниях – не менее трети от их числа. Если компания не соблюдает указанные правила, она обязана указать, каким образом собирается обеспечивать оптимальное функционирование Совета. Кодекс содержит шесть критериев⁴³, по которым директора можно квалифицировать как независимого. Тем самым устраняется риск конфликта интересов между членом Совета и правлением, компанией или группой, в которую она входит.⁴⁴ Эти критерии должны быть проанализированы в каждом конкретном случае применительно к каждому директору, а результаты такого анализа опубликованы.

Кодекс также напоминает, что любой член Совета должен ознакомиться с общими или особыми обязанностями своего мандата, с соответствующими законодательными и нормативными актами, уставом и внутренними документами компании, рекомендациями

⁴³ (i) не являться на данный момент, а также в течение пяти последних лет наемным работником или высшим должностным лицом компании с исполнительными полномочиями; работником, высшим должностным лицом или членом Совета иной компании, консолидированной с данной компанией; наемным работником, высшим должностным лицом или членом Совета основной компании или компании, консолидированной с ней; (ii) не являться высшим должностным лицом компании, в которой данная компания прямым или косвенным образом имеет мандат члена совета или в которой один из директоров либо высшее должностное лицо компании (на данный момент либо в течение последних пяти лет) имеет мандат члена Совета; (iii) не являться клиентом, поставщиком, руководителем банка, советником компании или ее группы либо в деятельности которой компания или ее группа имеют значительную долю; (iv) не иметь близких родственных связей с одним из высших должностных лиц компании; (v) не являться аудитором компании в течение пяти последних лет; (vi) не являться членом Совета компании в течение более двенадцати лет, при этом потеря статуса независимого члена Совета происходит по истечении двенадцати лет.

⁴⁴ Члены Совета, представляющие крупных акционеров данной компании либо основной компании, могут считаться независимыми, если эти акционеры не принимают участия в осуществлении надзора за деятельностью компании. Тем не менее, если речь идет о доле капитала или права голоса свыше 10%, Совет, по результатам отчета комитета по назначениям, периодически ставит вопрос о квалификации независимого члена, с учетом структуры капитала компании и наличия потенциального конфликта интересов.

Кодекса и дополнениями к нему, которые может внести Совет. Каждый директор обязан сообщать Совету о любом, даже потенциальном конфликте интересов и должен воздержаться от участия в обсуждении, а также (после правок Кодекса 2018 года) от участия в голосовании при принятии решений, в случае наличия такого конфликта. Ему необходимо быть высокодисциплинированным и присутствовать на всех заседаниях Совета и комитетов, членом которых является, а также присутствовать на общих собраниях акционеров. Отдельно подчеркивается режим повышенной конфиденциальности всей полученной членом Совета корпоративной информации. В любое время директора должны иметь свободный доступ к информации о работе компании, если этого требуют важность и срочность момента. В то же время члены Совета имеют право запрашивать информацию, необходимую для выполнения своих функций. Если директор считает, что не обладает всей полнотой информации для принятия того или иного решения, он обязан уведомить об этом Совет с тем, чтобы получить ее. Члены Совета должны иметь возможность встречаться с генеральным директором компании, в том числе без присутствия иных высших должностных лиц. В этом случае последних необходимо заблаговременно уведомить.

Директора, представляющие работников компании (члены профсоюзов), избранные или назначенные в соответствии с действующими правовыми нормами, должны заседать в Совете. Равно как и другие члены Совета, они имеют право решающего голоса.

Член Совета обязан уделять должное внимание и время выполнению своих обязанностей. Поэтому он не может совмещать более четырех мандатов в котируемых

компаниях, не входящих в группу, в том числе зарубежных.⁴⁵ Данная рекомендация применяется при избрании директора или продлении его мандата.⁴⁶ Член Совета обязан информировать Совет о своих мандатах в других французских или иностранных компаниях. Продолжительность мандата, прописанная в уставе компании, не должна превышать четыре года. Членство в Совете следует организовать таким образом, чтобы не допускать автоматического продления полномочий директоров и обеспечить их гармоничную ротацию.

Наконец, необходимо раскрывать информацию о способности Совета отвечать ожиданиям акционеров и тематике его заседаний.⁴⁷ Цель такого анализа – убедиться в том, что подготовке и обсуждению наиболее значимых вопросов уделялось должное внимание, оценить реальный вклад каждого члена Совета в его работу. Подробный анализ имеет большое значение для систематической оптимизации деятельности Совета, обсуждение его работы должно проводиться ежегодно, а детальное исследование деятельности – не реже, чем раз в три года. Результаты предпринятого анализа доводятся до сведения акционеров в отчете о корпоративном управлении. В данном отчете необходимо указать

⁴⁵ Высшее должностное лицо с исполнительными полномочиями не должно иметь более двух других мандатов члена совета в котируемых компаниях, не входящих в его группу, в том числе иностранных. Оно также обязано заручиться согласием совета, прежде чем принимать новый мандат в котируемой компании. Что касается высшего должностного лица без исполнительных полномочий, совет может сформулировать особые рекомендации относительно его статуса и особых задач, которые на него возложены.

⁴⁶ Смысл этого уточнения заключается в том, что члены совета, «нарушающие» данный принцип, не обязаны подавать в отставку в период действия своего мандата, но не должны соглашаться на продление внешнего мандата, поскольку это привело бы к нарушению допустимых сроков.

⁴⁷ Совет также должен периодически пересматривать свой состав, структуру и порядок функционирования, что влечет за собой пересмотр состава комитетов.

количество заседаний Совета за истекший период, а также представить любую полезную информацию об участии каждого из директоров в этих заседаниях.

Подробная информация должна быть раскрыта о заседаниях специальных комитетов Совета. При этом их число и структура, согласно рекомендациям Кодекса, определяются каждым Советом самостоятельно. В любом случае, если в состав Совета входят специальные комитеты, их работа ни в коем случае не должна идти вразрез с деятельностью всего Совета, который обладает монополией на принятие окончательных решений, а также приводить к расколу внутри Совета, поскольку он несет ответственность за выполнение возложенных на него задач. Комитеты не должны подменять Совет, их деятельность обязана подчиняться логике и облегчать работу последнего. В рамках своей компетенции комитеты Совета могут контактировать с генеральным директором компании, поставив об этом в известность высших должностных лиц и Совет. Проинформировав председателя Совета или всех его членов, за счет средств общества комитеты могут также привлекать внешних экспертов для составления заключений, находящихся в области их компетенции. Руководство комитетов должно следить за объективностью таких экспертиз и информировать об их содержании Совет. Каждый комитет обязан разработать собственный регламент, в котором уточняются его полномочия и порядок осуществления деятельности. После одобрения всем Советом регламенты комитетов могут быть интегрированы в правила внутреннего распорядка Совета либо существовать в виде отдельных положений.

Помимо комитета по аудиту, обязанности которого определяются законодательством, Кодекс рекомендует, чтобы вопросы вознаграждения и назначения

высших должностных лиц компании, предварительно обсуждались и прорабатывались специальным комитетом Совета.

Учитывая сказанное выше, в структуре каждого Совета должен быть *комитет по аудиту*. В его состав не может входить ни одно высшее должностное лицо, а доля независимых членов должна составлять две трети. Необходимо, чтобы члены этого комитета были компетентны в вопросах финансов и бухгалтерского учета. В рамках своих задач, помимо тех, что возлагаются на него законодательством, комитет по аудиту обязан контролировать правильность и адекватность методов бухгалтерского учета, особенно наиболее значимых бизнес-проектов. Желательно, чтобы при осуществлении своей деятельности он анализировал операции, которые могли бы привести к конфликту интересов. В рамках надзора над эффективностью систем внутреннего контроля и управления рисками члены комитета взаимодействуют с риск-менеджерами, финансовыми директорами и казначеями, ответственными за управление рисками и внутренний аудит.

Кодекс также рекомендует создавать *комитет Совета по назначениям* высших должностных лиц.⁴⁸ Этот комитет играет важную роль с точки зрения будущего компании, формируя ее руководящие органы. В его составе не должно быть ни одного топ-менеджера, а большинство его членов – состоять из независимых директоров. В задачи комитета входит внесение предложений по корректировке состава Совета после обстоятельного изучения всех значимых аспектов. В частности, он инициирует процедуру выбора будущих независимых директоров и изучает потенциальных кандидатов еще до

⁴⁸ Действующий независимо от комитета по вознаграждениям.

того, как им будет сделано соответствующее предложение о выдвижении в Совет. Комитет разрабатывает предложения о сменяемости и преемственности топ-менеджмента. Высшие должностные лица с исполнительными полномочиями могут привлекаться к работе комитета по назначениям. В случае разделения обязанностей председателя Совета и генерального директора, неисполнительный председатель Совета имеет право быть членом данного комитета.

Согласно рекомендациям Кодекса, в структуру Совета также может входить *комитет по вознаграждениям*,⁴⁹ который должен состоять в основном из независимых членов и не включать ни одного представителя высшего исполнительного руководства. Целесообразно, чтобы председатель комитета был независимым директором, а в его состав входил по меньшей мере один наемный работник компании. Задача данного комитета – формировать политику в области вознаграждения и выплаты бонусов высшим исполнительным лицам. При этом только Совет в его полном составе несет ответственность за принятие всех соответствующих решений.⁵⁰ Комитет также формулирует свои рекомендации относительно размера и особенностей начисления вознаграждения членам Совета.

3.3. Политика взаимодействия с акционерами и рынками⁵¹

⁴⁹ В различных компаниях этот комитет может называться по-разному.

⁵⁰ В этой связи Кодекс уточняет, что в момент представления отчета о деятельности комитета по вознаграждениям необходимо, чтобы Совет принимал решение о вознаграждении высших должностных лиц без присутствия последних.

⁵¹ §4 Кодекса

Кодекс рекомендует каждому Совету четко выстраивать коммуникации компании с финансовым рынком и аналитиками. Совет должен следить за тем, чтобы акционеры и инвесторы получали достоверную, сбалансированную и систематизированную информацию относительно стратегии, модели развития, процедур идентификации, контроля и оценки обязательств и рисков компании, стоящих перед ней основных нефинансовых задач, а также ее долгосрочных перспектив. С целью лучше отвечать на запросы акционеров, желающих прямого диалога с директорами, а также внедрения и развития подобной практики, поддержание подобного диалога может быть поручено председателю или, в особых случаях, члену Совета, при этом при выполнении данной функции оба должны быть подотчетны Совету.

3.4. Совмещение трудового договора и представительских полномочий ⁵²

В тех случаях, когда наемный работник становится высшим должностным лицом, Кодекс рекомендует расторгнуть трудовой договор, связывающий его с компанией или группой, в которую она входит, либо по соглашению сторон, либо по желанию сотрудника. Размер компенсации при расторжении трудового договора не должен превышать сумму, соответствующую фиксированной и нефиксированной заработной плате за два года. Если выполнение условий Кодекса не представляется возможным вследствие обязательств, существующих в отношении данного лица и прописанных в его трудовом договоре, о данном факте необходимо проинформировать акционеров.

⁵² §22 Кодекса

3.5. Рекомендации высшим должностным лицам по владению акциями и заключению соглашения об отказе от конкуренции⁵³

Согласно положениям Кодекса, Совет должен определить минимальное количество акций, которыми высшие должностные лица могут владеть до окончания срока своих полномочий.⁵⁴ Топ-менеджерам рекомендуется также заключить соглашение об отказе от конкуренции для того, чтобы ограничить их возможности занимать какие-либо должности у потенциальных конкурентов. Эта защитная мера предусматривает выплату компанией денежной компенсации упомянутому лицу. При этом Совет должен дать согласие на заключение подобного соглашения, установить срок отказа от конкуренции и размер компенсации, принимая во внимание последствия данного обязательства. Размер компенсации не должен превышать суммы фиксированного и нефиксированного вознаграждения за два года. Кодекс уточняет, что начисление компенсации в связи с отказом от конкуренции исключено в случае, если директор пользуется своим правом выхода на пенсию. Вместе с тем, компенсация не может выплачиваться по достижении топ-менеджером 65-летнего возраста. Заключение подобного соглашения в момент ухода высшего должностного лица с должности в случае, если это не было оговорено заранее, также должно быть исключено. Таким образом, Кодекс достаточно строго ограничивает случаи заключения соглашения об отказе от конкуренции.

⁵³ §23 и 24 Кодекса

⁵⁴ К этому вопросу возвращаются каждый раз, когда мандат продлевается. До тех пор, пока обязательство владения акциями не выполнено, высшие должностные лица выделяют для этих целей определенную долю реализации опционов либо приобретения высоко котируемых акций в размере, определенном Советом. Эта информация фигурирует в отчете компании о корпоративном управлении.

3.6. Вознаграждение высших должностных лиц⁵⁵

Кодекс рекомендует выплачивать высшим должностным лицам с исполнительными полномочиями «достаточное» вознаграждение с целью привлекать, удерживать и мотивировать компетентных специалистов. Следовательно, данное вознаграждение должно быть конкурентным, соответствовать стратегии компании и контексту, в котором та функционирует. Оно, в частности, служит повышению эффективности и конкурентоспособности компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а также обязано соответствовать одному или нескольким критериям, связанным с социальной и экологической ответственностью. При обсуждении вопроса о вознаграждении топ-менеджмента Совет должен высказывать свое мнение, в этом случае исключив присутствие на заседаниях заинтересованных лиц, объяснять принятые решения, учитывать и применять принципы целостности⁵⁶, сбалансированности между частями

⁵⁵ §25 Кодекса

⁵⁶ При общей оценке вознаграждения должны быть учтены все его части.

вознаграждения⁵⁷, сопоставимости⁵⁸, согласованности⁵⁹, ясности правил начисления⁶⁰ и, наконец, принцип меры⁶¹.

Вознаграждение топ-менеджмента включает **фиксированную часть** (ее размер пересматривают достаточно редко) и **ежегодную переменную составляющую**, выплата которой, при необходимости, может быть отложена. Правила начисления нефиксированной части должны быть связаны с ежегодной оценкой эффективности деятельности высших исполнительных руководителей, а также со стратегией развития компании. Необходимо, чтобы порядок ее начисления был понятен акционерам, а полная и исчерпывающая информация об этом должна ежегодно публиковаться в отчете о корпоративном управлении. Совет определяет критерии, в соответствии с которыми производится начисление ежегодной переменной премии, и формулирует четкие задачи на будущее. Критерии количественного порядка необязательно относятся только к финансовой сфере. Они должны быть простыми, обоснованными и адаптированными к стратегии развития общества. Что касается качественных критериев, то их необходимо определить максимально четко. Если они используются при начислении ежегодной

⁵⁷ Каждая часть вознаграждения должна быть четко аргументирована и соответствовать социальному интересу компании.

⁵⁸ Вознаграждение должно оцениваться в контексте выполняемых функций и эталонных показателей рынка, быть соразмерным степени ответственности, возлагаемой на то или иное лицо, результатам и объему выполненной им работы. Оно зависит также от характера работы и действий в нестандартных ситуациях (например, восстановление деятельности компании, оказавшегося в кризисном положении).

⁵⁹ Размер вознаграждения высшего должностного лица должен определяться с учетом вознаграждения других руководителей и наемных работников компании.

⁶⁰ Правила должны быть понятными, неизменными и прозрачными. Используемые критерии достижений должны соответствовать задачам общества, быть строгими, недвусмысленными и, по возможности, постоянными.

⁶¹ Начисление вознаграждения должно быть сбалансированным и учитывать одновременно социальные интересы общества, рыночную практику, эффективность руководителей и других субъектов компании.

переменной части вознаграждения, их количество следует строго ограничить. Наконец, необходимо периодически, но не часто, пересматривать данные критерии. Максимальный размер ежегодной переменной составляющей вознаграждения должен определяться в виде процента от фиксированного вознаграждения и быть пропорциональным ему.

Французские компании также используют механизмы **долгосрочного вознаграждения топ-менеджмента**. Их целью является мотивация руководителей на работу с акцентом на длительную перспективу развития, обеспечение их лояльности и содействия тому, чтобы их интересы совпадали с интересами компании и акционеров. В рамках реализации политики приобщения к капиталу долгосрочное вознаграждение может выражаться в предоставлении опционов на акции и высоко котируемых ценных бумаг или в перечислении денежных средств в соответствии с планами многолетних нефиксированных вознаграждений. Подобного рода выплаты должны быть пропорциональны фиксированной части и ежегодной переменной составляющей вознаграждения. При этом необходимо разработать ряд критериев, связанных с внутренней или внешней деятельностью компании, которым руководители высшего звена обязаны соответствовать на протяжении нескольких лет. В течение установленного периода эти критерии эффективности имеет смысл менять только в связи с чрезвычайными обстоятельствами, которые должны быть публично озвучены Советом. Предоставление опционов на акции и/или высоко котируемых акций осуществляется при условии обязательства бенефициара не осуществлять операции по их реализации до окончания срока владения акциями, установленного Советом.

В исключительных случаях высшим должностным лицам с исполнительными полномочиями может выплачиваться **разовое вознаграждение**, которое должно быть

обоснованным, а мотивы принятия соответствующего решения – очевидными. Вместе с тем оно не может использоваться для оплаты поручений, входящих в круг повседневных обязанностей топ-менеджера. Наконец, существует **вознаграждение за вступление в должность**, которое назначается новому руководителю, перешедшему из другой компании, не входящей в данную группу. Его выплата может осуществляться в различных формах и призвана компенсировать потерю бонусов, которыми пользовалось данное лицо. Это вознаграждение должно быть прозрачным, а его размер публично озвучен в момент назначения, даже в случае поэтапной или отложенной выплаты.

Назначение вознаграждений высшим должностным лицам без исполнительных полномочий (собственно, как и для лиц с исполнительными полномочиями) относится к сфере компетенции Совета и осуществляется по предложению комитета по вознаграждениям. В Кодексе подчеркивается, что выплата переменной составляющей и предоставление опционов на акции и высокодоходных акций этим лицам нежелательны. Если Совет все-таки принимает подобное решение, то он обязан обстоятельно обосновать его.

Независимо от того, идет ли речь о высших должностных лицах с исполнительными полномочиями или без таковых, они могут получать **выходное пособие**, выплачиваемое в связи с прекращением выполнения своих обязанностей. Выплата выходного пособия связана с выполнением данным лицом в течение не менее двух сроков нахождения на должности критериев эффективности, определяемых Советом. Пособие может быть назначено высшему должностному лицу только в случае его вынужденного ухода. Даже в исключительных случаях размер выходного пособия не должен превышать вознаграждения за два года (фиксированная часть и переменная составляющая). В рамках

указанных рекомендаций в Кодексе четко прописаны положения, связанные с уходом руководителей с должности.⁶² При этом финансовые условия отставки топ-менеджера должны быть полно и детально раскрыты и включать:

- выплачиваемое фиксированное вознаграждение;
- расчет ежегодной переменной составляющей;
- при необходимости, разовые выплаты;
- долгосрочные или отложенные выплаты, а также нереализованные уходящим директором опционы по акциям и не приобретенные котируемые акции;
- начисление выходного пособия или пособия в рамках отказа от конкуренции;
- дополнительную пенсию, при ее наличии.

Следует отметить, что высшему должностному лицу может быть назначена **дополнительная пенсия**, выплачиваемая сверх базовой и прочих пенсий. Согласно рекомендациям Кодекса, представление дополнительной пенсии, вне зависимости от ее вида, должно соответствовать описанным выше принципам назначения вознаграждений и во избежание злоупотреблений отвечать некоторым условиям. Так, ее бенефициар обязан

⁶² Эти рекомендации, опубликованные в редакции Кодекса 2018 года, призваны сгладить расхождения, отмеченные НСГЕ в этой сфере. «Бывший президент – генеральный директор компании Carrefour отказывается от выходного пособия», авторы Romain Gueugneau и Laurence Boisseau, Les Echos, 16 июня 2018 г.

являться топ-менеджером компании на момент реализации своих прав на пенсию. Помимо этого, необходимо выполнение следующих правил:

- круг потенциальных бенефициариев должен быть намного шире, чем высшие должностные лица;
- наличие необходимого, минимум два года, стажа работы в компании, определяемого Советом;
- должен неукоснительно соблюдаться критерий результативности руководителя;
- базовый период, учитываемый при расчете пенсии, должен охватывать несколько лет; при этом недопустимо любое искусственное увеличение вознаграждения за этот временной отрезок с единственной целью повысить размер пенсионных выплат;
- исключается возможность немедленного либо поэтапного увеличения процента общего вознаграждения в конце карьеры;
- максимальный процент базового дохода, от которого исчисляется размер дополнительной пенсии, не может превышать 45% (фиксированная часть и вариативная составляющая за базовый период).

Повышенные требования Кодекса к начислению описанных выше вознаграждений, во многом являются реакцией на громкие корпоративные скандалы, разразившиеся во Франции в течение последних лет.⁶³

4. Изменения, внесенные в Кодекс в январе 2020 года

Как уже отмечалось в начале данной главы, 30 января 2020 года была опубликована новая, исправленная версия Кодекса. Основная цель поправок – дополнить представленные выше рекомендации, более четко сформулировать задачи корпоративного управления в современном социально-экономическом контексте и применительно к недавним изменениям в правовой сфере, в частности в связи с положениями Закона РАСТЕ.

Согласно одному из новых параграфов Кодекса⁶⁴, совет директоров (либо наблюдательный совет) должен следить за соотношением представительства мужчин и женщин во всех органах управления компании и по предложению высшего исполнительного руководства, сформулировать соответствующие требования. Таким образом, эта обязанность отныне значительно превышает по охвату и применению

⁶³ Dexia: Axel Miller confirme renoncer à ses indemnités de départ 03/10/2008 - 10:55 - Boursier.com; Rémunération des dirigeants: face aux scandales, un changement de paradigme? Le cercle des analystes indépendants•28/06/2018 ; Une décennie d'excès des dirigeants en matière de rémunération. Repenser la répartition des pouvoirs dans l'entreprise: une solution per se porteuse de risques* Chapitre ouvrage – Éditions LGDJ – Ivan Tchotourian; Air France, PSA, Sanofi... Quand les salaires des grands patrons font polémique Ouest-France avec AFP Publié le 17/08/2018

⁶⁴ §7 Кодекса

установленную ранее законодательством норму о расширении представительства женщин в Советах.⁶⁵

Топ-менеджмент компании должен представить в Совет предложения по реализации этих задач, составить план действий и определить сроки его выполнения, а также ежегодно информировать о достигнутых результатах. В отчете о корпоративном управлении рекомендуется сформулировать:

- политику представительства женщин в руководящих структурах;
- ее цели (учитывая, что в Кодексе не прописан минимальный порог представительства полов);
- порядок ее реализации;
- результаты, достигнутые за отчетный период (а в случае необходимости, причины, по которым поставленные цели не были достигнуты, и меры по их устранению).

Официально данная рекомендация получит практическое применение в 2021 году (когда будут публиковаться отчеты за период с 1 января 2020 года), однако AFEP и MEDEF считают целесообразным начинать публикацию соответствующих данных уже в 2020 году. Эта рекомендация дополняет формулировку, которая уже фигурировала в предыдущей версии Кодекса: Совет должен обеспечить реализацию *«политики недопустимости*

⁶⁵ Закон № 2011-103 от 27 января 2011 года, так называемый закон Копе-Циммерман, о сбалансированном представительстве женщин и мужчин, дополняющий нормативные положения, прописанные с 2008 г. в Трудовом кодексе и запрещающий любую дискриминацию по половому признаку применительно к найму, оплате труда и карьерному росту (статьи L. 1132-1 и последующие), применение которых на практике было ограничено.

*дискриминации и поощрения разнообразия, в частности применительно к равному представительству мужчин и женщин в руководящих органах компании».*⁶⁶

В актуальной версии рекомендации Кодекса были адаптированы к новому принципу, предусматривающему *«право голоса акционеров при определении вознаграждения высших должностных лиц»*, вытекающему из Закона Сапена II и из Постановления Правительства Франции № 2019-1234 от 27 ноября 2019 года. Помимо этого, Кодекс восполняет пробелы во французском законодательстве в части определения коэффициента вознаграждения топ-менеджмента по отношению к наемным работникам. Действительно, в нормативных документах речь идет лишь о наемных сотрудниках компаний, публикующих отчет о корпоративном управлении, и не принимаются во внимание холдинги, в которых их либо нет, либо крайне мало. Таким образом, при выявлении знаменателя этого коэффициента Кодекс рекомендует брать за основу *«более показательный охват совокупных трудовых затрат во Франции в целом и работников компаний с исключительным контролем»*⁶⁷⁶⁸.

В то же время, опубликованная в январе 2020 года редакция Кодекса упраздняет старую версию §26, посвященного консультациям с акционерами по вопросам индивидуального вознаграждения руководителей. Согласно новому подходу всем котируемым компаниям теперь рекомендуется следовать упомянутому выше принципу

⁶⁶ §1.7 Кодекса

⁶⁷ Содержание исключительного контроля одной коммерческой компании над другой в соответствии с законодательством Франции описано в статье L.233-16 книги II Торгового кодекса.

⁶⁸ §26.2 Кодекса

«право голоса акционеров при определении вознаграждения»⁶⁹: *«Закон провозглашает обязанность компаний, акции которых допущены к торгам на организованном рынке, включать в свои отчеты о корпоративном управлении или, в крайнем случае, в особую рубрику отчета правления, полную информацию о начислении вознаграждения и различных бонусов каждому высшему должностному лицу за отчетный период, а также о размере вознаграждения и бонусов, которые каждое должностное лицо получило за отчетный период от компаний группы»*. Все виды потенциальных или полученных топ-менеджерами вознаграждений должны быть обнародованы непосредственно после заседания Совета, на котором было принято решение об их начислении. В ежегодный отчет о корпоративном управлении следует включать раздел, составленный при участии комитета по вознаграждениям и посвященный информированию акционеров о вознаграждении руководства компании.⁷⁰ В нем, в частности, должны быть разъяснены:

- правила начисления ежегодного вознаграждения, а также его долгосрочных переменных составляющих компонентов;
- политика предоставления опционов на акции и акций высшим должностным лицам;
- определение стоимости на момент предоставления, а также выбранный метод консолидации счетов, как для опционов на акции, так и для

⁶⁹ Закон от 9 декабря 2016 г. о прозрачности, борьбе с коррупцией и модернизации экономической жизни, так называемый «Сапен 2».

⁷⁰ Акционерам необходимо представлять исчерпывающую информацию, чтобы у них было четкое представление не только об индивидуальном вознаграждении высших должностных лиц, но и о применяемой политике начисления вознаграждений.

котируемых акций, а также доля в капитале, предоставленная каждому топ-менеджеру компании;

- информация об индивидуальном вознаграждении каждого руководителя высшего звена в сравнении с показателями предыдущего периода, с отдельным указанием фиксированной части и переменной составляющей;
- информация о начислении пенсий;
- данные о коэффициентах, позволяющих определить разницу между вознаграждением высших должностных лиц и наемных работников компании.

Наконец, одновременное применение нового принципа *«право голоса акционеров при определении вознаграждения»* и процедуры заключения соглашений о вознаграждениях осуществляется в отношении особых поручений членов Совета (§21.2), соглашения об отказе от конкуренции (§24) и выходных пособий (§25.5.1).

5. Роль Верховного Комитета по корпоративному управлению (HCGE)

Упомянутый в начале главы Верховный Комитет по корпоративному управлению⁷¹ был учрежден в 2013 году и состоит из девяти человек.⁷² Его задача – надзор за применением рекомендаций Кодекса, в том числе изучение отчетов компаний, обращая

⁷¹ §27.2 Кодекса

⁷² А именно – пяти компетентных членов, являющихся или являвшихся уполномоченными представителями в компаниях, придерживающихся норм Кодекса, и четырех квалифицированных лиц, представляющих инвесторов и/или выбранных благодаря своей компетентности в сфере юриспруденции или профессиональной этики. При этом все они назначаются AFEP и MEDEF на трехлетний срок с возможностью однократного продления полномочий.

особое внимание на реализацию принципа «соблюдай или объясняй». Советы директоров могут обращаться к HCGE за разъяснениями рекомендаций Кодекса и их интерпретации, что часто позволяет заблаговременно урегулировать возможные проблемы, связанные с их неверной трактовкой. Таким образом, два основных направления деятельности данного органа – сопровождение и методическая помощь.⁷³

В целях повышения качества корпоративного управления и распространения положительного опыта HCGE по собственной инициативе может обращаться к Совету компании, которая не следует рекомендациям Кодекса и не дает исчерпывающего объяснения по этому поводу. В ее адрес направляется соответствующий запрос, предоставляя компании два месяца на ответ. В ежегодном отчете о своей деятельности HCGE оставляет за собой право предать огласке факты отсутствия достаточных объяснений со стороны той или иной компании.⁷⁴ Данный орган не обладает ни карательными, ни судебными полномочиями, однако само его существование и факт постоянного контроля являются мощным средством профилактики нарушения образцов лучшей практики в области корпоративного управления. Помимо роли «хранителя Кодекса», HCGE также разрабатывает собственные инициативы, поскольку в его обязанности входит *«предлагать AFEP и MEDEF изменения в Кодекс в связи с новыми тенденциями и его собственными рекомендациями компаниям в рамках надзора за применением Кодекса»*.

* * *

⁷³ В связи с этими задачами HCGE регулярно публикует «Руководство по применению Кодекса AFEP-MEDEF по корпоративному правлению в котируемых компаниях», последняя публикация – март 2020 года.

⁷⁴ Принцип «называй и пристыди».

На данный момент с уверенностью можно говорить о том, что на этот постоянно обновляемый Кодекс стало ориентироваться подавляющее большинство котируемых компаний Франции, что, безусловно, способствует повышению стандартов корпоративного управления и широкому внедрению накопленного положительного опыта. Благодаря наличию в Кодексе всех описанных выше рекомендаций, он является одним из самых требовательных среди аналогичных документов, принятых в европейских странах.⁷⁵ Несмотря на то, что инициаторами его разработки и внедрения выступили французские профессиональные объединения, не стоит полагать, что он развивается в абсолютной изоляции. Франция⁷⁶ является членом *Six Chairs Group*, неформальной площадки для дискуссий о роли кодексов корпоративного управления в Европе. Данная Группа считает своими задачами (i) обмен мнениями и опытом относительно изменений рыночных норм и практик, (ii) выработку общего видения кодексов и условий, необходимых для их оптимального применения, в рамках скоординированного подхода и создания единых стандартов в области корпоративного управления. В своих последних исследованиях Группа уделяет особое внимание понятию устойчивой экономики. В этой связи представляется весьма вероятным, что факторы устойчивого развития станут предметом уточненных рекомендаций Кодекса в его последующих редакциях.

i

⁷⁵ Наряду с «Кодексом корпоративного управления Великобритании».

⁷⁶ Помимо Франции в Группу входят Германия, Италия, Нидерланды, Швеция и Великобритания.