

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

(1)

Кристоф Уэ¹

Понятие «корпоративное управление» во Франции впервые появилось 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

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».

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: анализ и рекомендации», составленных Американским институтом права в 1994 году. Основной акцент в документе сделан на повышении рентабельности инвестированного капитала, прозрачности принимаемых решений, а также моральной составляющей при работе компаний на рынке.

Во Франции, несмотря на громкие скандалы тех лет (Pechiney – 1988 год¹; Crédit Lyonnais – 1993 год² и Elf – 1994 год³), по существу, отсутствовал запрос на качественную модернизацию корпоративного управления. Невзирая на тот факт, что миноритарные акционеры периодически жаловались на ущемление своих прав внутри компаний, а фактическая роль совета директоров была не столь значимой, все же считалось, что французское законодательство на должном уровне защищает права акционеров.

Однако под давлением иностранных инвесторов⁴ в середине 1990-х годов начались первые дискуссии относительно необходимости совершенствования различных аспектов корпоративного управления. Их участниками в основном стали члены Национального совета французских работодателей (Conseil national du patronat français, или CNPF), впоследствии переименованного в Движение предприятий Франции (Mouvement

(2)

¹ Инсайдерские сделки, в результате которых были осуждены некоторые лица, приближенные к Президенту Французской Республики Франсуа Миттерану.

² Национализированный банк практически потерпел банкротство с дефицитом порядка 6,9 млрд франков из-за необдуманных решений ряда его директоров, сменявших друг друга на этом посту.

³ Обвинения в злоупотреблении властью, коррупции и растратах.

⁴ 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.

des entreprises de France, или MEDEF)¹ и Французской ассоциации частных предприятий (Association française des entreprises privées, или AFEP). Последняя насчитывает в своих рядах около сотни членов, объединяя наиболее крупные французские компании, большая часть из которых котируется на CAC 40². В результате две указанные организации опубликовали несколько важных докладов:

- доклад Вьено (Viénot)³ I (июль 1995 года), касающийся главным образом состава и задач совета директоров 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 Бутона (Bouton)⁴ (сентябрь 2002 года), наделавший ревизионные комиссии более широкими полномочиями и уточнявший статус независимого члена совета директоров.

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 деятель-

¹ Самое крупное объединение французских предпринимателей, главная задача которого – представлять и защищать интересы руководителей компаний в их взаимоотношениях с государством и профсоюзами.

² CAC 40 – главный фондовый индекс Франции, основанный в 1987 году.

³ 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.

⁴ Полное название «Доклад об оптимальном корпоративном управлении в котируемых компаниях», автор Даниель Бутон (Daniel Bouton).

ность совета директоров и его комитетов, оценку их работы, вознаграждение высших должностных лиц¹ и членов совета директоров, 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 будут работать в интересах общества².

Позднее Кодекс неоднократно дорабатывался и обновлялся с учетом пожеланий различных заинтересованных сторон, а также в результате некоторых изменений экономического и социального характера. (4) 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 об увеличении представительства женщин в советах директоров³. В июне 2013 года в Кодекс также были внесены изменения относительно процедуры голосования акционеров по вопросам вознаграждения руководства, ужесточения нормы «применяй или объясняй» и учреждения Верховного комитета по корпоративному управлению⁴ (Haut-Comité de gouvernement d'entreprise, далее – HCGE). В ноябре 2015 года

¹ Термин относится к *высшим должностным лицам с исполнительными полномочиями*: президенту – генеральному директору, 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 комитета компании при совете, председателю наблюдательного совета компании, имеющей правление, членам наблюдательного совета коммандитного товарищества.

² Paclot, Y. La juridicité du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées // Revue des sociétés. 2011. P. 395.

³ В качестве конечной цели документ предусматривал, что каждому совету директоров надлежало достичь и поддерживать в своем составе минимальное представительство женщин в размере 40% от общего состава членов на момент проведения общего собрания 2016 года или на момент допуска данной компании к торгам на организованном рынке.

⁴ Орган, функции которого охватывают надзор за исполнением компаниями рекомендаций Кодекса.

в документ были включены рекомендации по процедуре уступки крупных активов, в то время как положения о дополнительных 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 директоров, социальная / социетальная ответственность компании, вознаграждение высших должностных лиц¹. В июне 2018 года в целях упреждения некоторых позднее опубликованных нормативных актов, достижения 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 директоров, требования в сфере недискриминации и разнообразия, а также положения, описывающие процедуру отставки руководящих лиц компании. Приложения к Кодексу были также дополнены таблицами, с помощью которых можно было в стандартизированной форме представить всю информацию о совете директоров и его комитетах. Наконец, 30 января 2020 года была опубликована последняя на данный момент актуальная версия Кодекса.

(5)

Настоящее вступление к главе было бы неполным без упоминания о Кодексе MiddleNext. Действительно, сразу после опубликования Кодекса AFEP-MEDEF стало очевидным, что некоторые его рекомендации не были адаптированы для компаний малой и средней капитализации, поэтому последние не принимали их в расчет. Понятно, что оптимальным решением станет не повсеместное применение положений Кодекса ко всем компаниям независимо от их типа, а установление специальных правил, адаптированных к реальным

¹ Были также добавлены отдельные пункты о вознаграждении высших должностных лиц без исполнительных полномочий, о долгосрочных и разовых вознаграждениях, о прозрачности положений, касающихся ухода управляющих с должности.

условиям, специфике и разнообразию компаний среднего и малого бизнеса¹. В результате в 2009 году был принят Кодекс MiddleNext – более гибкая альтернатива Кодексу, предусматривающая ряд норм, в большей степени соответствующих положению котируемых компаний среднего и малого бизнеса².

В настоящей главе будут рассмотрены значение Кодекса для делового климата Франции в целом, его основные рекомендации по корпоративному управлению, изменения последней редакции 2020 года, а также функция Верховного комитета по корпоративному управлению.

(6)

5.1. 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 выступил не законодатель, как, например, в случае с Гражданским или Торговым кодексами, а профессиональные объединения. При этом его созданию предшествовало широкое общественное обсуждение³. Следовательно, в данном случае речь идет о правовом регулировании частного характера.

В Директиве Европейского союза 2006/46/ЕС предусмотрено, 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

¹ Кодекс корпоративного управления для компаний средней и малой капитализации. 2009. Том 4.

² 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».

³ Особенно по поводу правок, внесенных в ноябре 2016 года и в июне 2018 года.

оставляет окончательное решение об обязательности или необязательности применения Кодекса корпоративного управления за каждым конкретным государством – членом ЕС.

Если в Бельгии, Германии и Великобритании применение Кодекса корпоративного управления является обязательным в силу закона, то во Франции следование такому кодексу осуществляется исключительно на добровольных началах. Таким образом, компании, акции которых котируются на бирже, вправе решать: придерживаться его рекомендаций 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 котируемыми компаниями в качестве кодекса, на который они ориентируются в своей деятельности...»* Таким образом, он, по сути, служит своего рода ориентиром для котируемых компаний.

(7)

Однако было бы несправедливым утверждение, что корпоративное управление во Франции действует лишь на принципах саморегулирования и полностью на добровольной основе, поскольку законодатель также внес свой вклад в этот достаточно деликатный процесс. Так, некоторые рекомендации были интегрированы в законодательство: Постановление от 8 декабря 2008 года¹, Закон от 22 октября 2010 года², Указ от 26 июля 2012 года³, Постановление от 20 августа

¹ О легальном контроле счетов компаний, об условиях осуществления деятельности аудиторов и о разделении функций аудита и совета директоров.

² Усилил контроль над финансовыми рынками и их участниками, а также учредил Совет по финансовому регулированию и системным рискам.

³ О государственном контроле за вознаграждением управляющих государственными компаниями.

2014 года №2014-948¹, Закон от 6 августа 2015 года №2015-990 об экономическом росте, экономической деятельности и равенстве экономических возможностей, так называемый Закон Макрона, а также Закон от 9 декабря 2016 года №2016-1691, так называемый Закон Сапена II². В то же время законодателем были изменены или добавлены некоторые нормы корпоративного законодательства, в основном относящиеся к корпоративному, валютному и финансовому праву. Стоит также отметить статьи L225-37³, L225-68⁴, L225-102-1⁵, L223-19⁶ Торгового кодекса Франции и статью L621-18-3 Валютно-финансового кодекса Франции⁷.

При этом формализация такого рода в целом не противоречит базовым принципам Кодекса, вытекающим из саморегулирования, т. е. основанным на добровольном применении его рекомендаций. Действительно, французские законодатели никогда не стремились объединить эти, на данный момент достаточно разрозненные нормативные положения, в некий единый кодекс корпоративного управления, подлежащий обязательному исполнению. Данный принцип подтверждается содержанием статей L225-37 и L225-68 Торгового кодекса Франции, которые разрешают компаниям не придерживаться какого-либо кодекса корпоративного управления. Таким образом, Кодекс не носит обязательного характера – это инструмент «мягкого» права (*soft law*). (8)

¹ О корпоративном управлении и операциях с капиталом компаний с государственным участием.

² О прозрачности, борьбе с коррупцией и модернизации экономической жизни.

³ О политике вознаграждения высших должностных лиц компаний, акции которых допущены к торгам на организованном рынке.

⁴ О постоянном надзоре над управлением компаний, которое осуществляется наблюдательным советом.

⁵ О внефинансовой отчетности, которая должна быть включена в отчет правления.

⁶ О специализированных комитетах.

⁷ О публикации определенной информации юридическими лицами с местонахождением во Франции, ценные бумаги которых допущены к торгам на организованном рынке.

5.2. 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 кодексов¹ и, таким образом, руководствоваться принципом «применяй или объясняй». В этом случае (а также, если акционерное общество решает не следовать каким-либо отдельным рекомендациям Кодекса)² 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»³. Подобное объяснение должно фигурировать в отчете о корпоративном управлении, который стал обязательным в соответствии с Постановлением от 12 июля 2017 года №2017-1162 и Указом от 18 июля 2017 года №2017-1174, принятыми во исполнение Закона Сапена II. В противном случае компании принимают решение о применении норм Кодекса корпоративного управления.

(9)

¹ Mazuyer, E. 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.

² § 27 Кодекса. В этом случае компании должны указывать в специальном разделе или отдельной таблице рекомендации, которым они не следуют, а также давать соответствующие пояснения.

³ Guide d'application du Code Afep Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de janvier 2020 du Haut Comité de gouvernement d'entreprise.

Согласно отчету HCGE за 2019 год наиболее крупные французские компании на практике ориентируются на рекомендации Кодекса¹. Он представляет собой общепризнанный свод правил, на который эти компании опираются в построении системы корпоративного управления. HCGE отмечает также, что Кодекс был принят на абсолютно добровольных началах 105 компаниями, акции которых включены в фондовый индекс SBF 120². Из 15 компаний, не указавших его в качестве применяемого кодекса, большинство – иностранные, ориентирующиеся, как правило, на кодексы, относящиеся к юрисдикциям государств, в которых они зарегистрированы³.

(10)

Кроме того, как указывает HCGE, положений Кодекса придерживаются не только компании фондового индекса SBF 120, но и фирмы с незначительной капитализацией либо с меньшим объемом торгов. Таким образом, Кодекс получает все большее распространение среди наиболее крупных французских компаний и становится для них своего рода качественным ориентиром. Несмотря на то, что его положения носят не обязательный, а рекомендательный характер, содержащиеся в нем стандарты имеют на практике очень широкий нормативный охват.

¹ Résultats et enseignements du rapport annuel 2019 du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise par Céline Dumont-Mozian – 18 février, 2020 – Diligent.

² Фондовый индекс на Парижской бирже, определяемый исходя из курса 40 акций CAC 40 и 80 ценных бумаг первого и второго наиболее ликвидных рынков, котируемых в Париже в числе 200 наиболее капитализируемых французских активов.

³ Следует уточнить, что среди упомянутых причин выбора иного кодекса корпоративного управления (как правило, речь идет о кодексе MiddleNext) очень часто указывается чрезвычайно высокий уровень требований Кодекса, усложняющий реализацию его положений. Действительно, применение нормативов Кодекса в условиях реального функционирования компаний требует определенной осмотристельности, а также использования соответствующих ресурсов, которые далеко не у всех имеются в распоряжении.

5.3. Основные рекомендации Кодекса

Основные рекомендации Кодекса относятся к следующим аспектам:

- структура корпоративного управления;
- совет директоров и его комитеты;
- коммуникация между акционерами и рынками;
- совмещение трудового договора и представительских полномочий;
- обязательство высших должностных лиц по владению акциями и заключению соглашения об отказе от конкуренции;
- вознаграждение директоров.

(11)

Вкратце рассмотрим перечисленные рекомендации.

5.3.1. Структура корпоративного управления¹

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 директоров 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 директоров и генерального директора необходимо сформулировать задачи, поручаемые председателю помимо тех, которые предусмотрены законодательством. И, наоборот, при объединении их полномочий Кодекс рекомендует детально представлять эту информацию, по возможности раскрывая весь арсенал средств, используемых советом директоров для обеспечения политического равновесия в компании: в частности, перечень решений, относящихся к компетенции совета, роль и степень независимости его комитетов, практику заседаний, проводимых без присутствия высших должностных лиц с исполнительными полномочиями и т.д. В то же

¹ § 3 Кодекса.

время, когда совет директоров поручает какие-то особые задачи одному из своих директоров (рекомендуется, чтобы он был независимым), например, возложив на него обязанности по поддержанию отношений с акционерами и/или потенциальными инвесторами¹, специфика, широта его полномочий, а также средства и прерогативы, которыми он располагает, должны быть сформулированы во внутренних документах компании. Предпочтительно, чтобы лицо, избранное на эту должность, обладало развитыми коммуникативными навыками и при необходимости прошло соответствующее обучение. При исполнении своих обязанностей этот директор должен быть подотчетен совету.

(12)

5.3.2. Совет директоров, его обязанности, состав и комитеты²

Согласно положениям Кодекса совет директоров выполняет обязанности, возложенные на него законом, и должен действовать в интересах акционерного общества³. Будучи уполномоченными всеми акционерами, члены совета директоров в соответствии с законом несут коллективную ответственность за исполнение своих обязанностей перед общим собранием акционеров⁴.

Основная задача совета директоров – способствовать увеличению стоимости компании в долгосрочной перспективе, при этом принимая во внимание социальные и экологические последствия своих действий. И хотя в рамках данной рекомендации, появившейся в редакции 2018 года, авторы Кодекса мыслят в духе положений, которые позднее будут представлены

¹ См. ниже.

² § 1, 2, 5, 6 и 8–21 Кодекса.

³ Следует избегать увеличения числа специфических интересов, представленных внутри общества, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

⁴ Тем не менее, когда компания контролируется мажоритарным акционером (либо группой акционеров, действующих совместно), последний несет прямую личную ответственность перед другими акционерами, отличную от ответственности совета директоров. Он должен особенно тщательно следить за предупреждением возможных конфликтов интересов и учитывать интересы всех акционеров.

в Законе РАСТЕ¹ от 29 мая 2019 года, очевиден их интерес к теме социальной ответственности компаний². В задачи совета директоров 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 за качеством информации, предоставляемой акционерам и участникам рынка³, включая изменения на рынках, в конкурентной среде, а также в области основных задач, стоящих перед компанией, в том числе в сфере социальной и экологической ответственности.

(13)

Помимо перечисленного, совет директоров в рамках определенной им стратегии оценивает деловые возможности компании и риски, в том числе финансовые, юридические, операционные, социальные и экологические, а также действия, предпринятые советом в связи с их возникновением. Для выполнения этих функций его члены получают всю информацию, необходимую для осуществления своей деятельности, в том числе от высших должностных лиц с исполнительными полномочиями. В случае необходимости совет директоров должен также удостовериться в том, что в компании приняты все необходимые меры по предотвращению

¹ РАСТЕ (фр.) – акроним от «План действий, направленных на стимулирование экономического роста и трансформацию компаний» (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises). Цель данного закона – «облегчить жизнь» компаниям с момента их создания до ликвидации.

² В том виде, в котором она представлена в законе о «Новом экономическом регулировании» (Nouvelles Régulations Economiques, или сокращенно NRE) 2001 года, а также в законах Гренель I 2009 года и Гренель II 2010 года.

³ См. далее п. 5.3.3.

и пресечению коррупции и злоупотребления властью. Что касается выплат вознаграждения членам совета директоров, итоговая сумма определяется общим собранием, но решение о ее распределении относится к компетенции самого совета. В связи с этим он должен учитывать в установленном им же порядке реальное участие директоров в работе совета директоров 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. (14)

Поскольку совет директоров является коллегиальным органом, уполномоченным всеми акционерами, порядок организации его работы и состав должны соответствовать пожеланиям акционеров, масштабу и характеру деятельности компании, а также конкретным обстоятельствам, с которыми она сталкивается. Совет директоров обязан иметь свод правил внутреннего распорядка своей деятельности, который подлежит опубликованию полностью или частично. 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 ежегодно проводить хотя бы одно заседание совета директоров без присутствия иных высших должностных лиц с исполнительными полномочиями. Результаты деятельности совета директоров должны быть представлены в отчете о корпоративном управлении.

Кроме того, согласно рекомендациям Кодекса каждый совет директоров обязан стремиться к поддержанию определенного баланса в своем составе и комитетах с точки зрения разнообразия по гендерному,

национальному и возрастному признакам, уровню квалификации и профессионального опыта директоров. От высших должностных лиц с исполнительными полномочиями ожидается проведение политики недопустимости дискриминации и поощрение разнообразия, в частности, равной пропорции мужчин и женщин в составе руководящих органов (исполнительные комитеты и правление) и в целом среди управленцев высшего и среднего звена, и за всем этим должен проследить совет директоров. Таким образом, следуя букве Кодекса, обязательства в этой сфере должны являться одним из главных приоритетов для французских компаний.

(15)

Члены совета должны обладать следующими ключевыми качествами: способность давать точную оценку (ситуаций, стратегий и людей), основанную в первую очередь на собственном опыте, делать прогнозы, выявлять потенциальные риски и ставить стратегические задачи, демонстрировать честность, вовлеченность, активность и работоспособность. Кроме того, одним из ключевых условий избрания члена совета директоров 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, чтобы ближе познакомиться со спецификой компании, ее структурой, полем деятельности и задачами в сфере социальной и экологической ответственности. Для обеспечения большей прозрачности голосования акционеров при назначении члена совета директоров или продлении его полномочий компания должна представить общему собранию акционеров обоснование выбора той или иной кандидатуры.

Кодекс также рекомендует включать в состав совета директоров независимых членов. Доля независимых директоров в обществах с распыленной структурой собственности и без мажоритарных акционеров должна составлять половину от членов совета, а в контролируемых компаниях – не менее трети от их числа. Если компания не соблюдает перечисленные правила,

она обязана указать, каким образом собирается обеспечивать оптимальное функционирование совета. Кодекс содержит шесть критериев¹, по которым директора можно квалифицировать как независимого. Тем самым устраняется риск конфликта интересов между членом совета директоров и правлением, компанией или группой компаний, в которую она входит². Эти критерии должны быть проанализированы в любом конкретном случае применительно к каждому директору, а результаты такого анализа опубликованы.

Кодекс напоминает, что любой член совета директоров должен ознакомиться с общими или особыми обязанностями своего мандата, с соответствующими законодательными и нормативными актами, уставом и внутренними документами компании, рекомендациями Кодекса и дополнениями к нему, которые

(16)

¹ (i) не являться на данный момент, а также в течение пяти последних лет работником или высшим должностным лицом компании с исполнительными полномочиями; работником, высшим должностным лицом или членом совета иной компании, консолидированной с данной компанией; работником, высшим должностным лицом или членом совета головной компании или компании, консолидированной с такой головной компанией; (ii) не являться высшим должностным лицом компании, в которой данная компания прямым или косвенным образом имеет мандат члена совета или в которой уполномоченный в этих целях работник либо высшее должностное лицо компании (состоящее на этом посту на данный момент либо состоявшее на нем в течение последних пяти лет) имеет мандат члена совета; (iii) не являться клиентом, поставщиком, бизнес-партнером, банкиром-финансистом, советником компании или ее группы либо иной компании, 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 утрата статуса независимого директора происходит по истечении двенадцати лет.

² Члены совета, представляющие крупных акционеров данной компании либо головной компании, могут считаться независимыми, если эти акционеры не принимают участия в осуществлении контроля 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.

может внести совет, а также с внутренним регламентом работы совета. Каждый директор обязан сообщать совету о любом, даже потенциальном, конфликте интересов и в случае наличия такого конфликта должен воздерживаться от участия в соответствующем обсуждении, а также (после правок Кодекса 2018 года) – в голосовании при принятии связанных с этим решений. Ему необходимо быть высокодисциплинированным и присутствовать на всех заседаниях совета директоров и комитетов, членом которых он является, а также на общих собраниях акционеров. Отдельно подчеркивается режим повышенной конфиденциальности всей полученной членом совета директоров корпоративной информации, который намного превосходит обязательства по неразглашению конфиденциальной информации, предусмотренные законодательством. В любое время между заседаниями совета директора должны иметь свободный доступ к информации о работе компании, если, по их убеждению, этого требуют важность и срочность момента. В то же время члены совета директоров 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 директоров с тем, чтобы получить ее. Члены совета директоров должны иметь возможность проводить встречи с руководством компании, в том числе без присутствия иных высших должностных лиц. В данном случае последних необходимо об этом заблаговременно уведомить.

(17)

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

Член совета директоров обязан уделять должное внимание и время выполнению своих обязанностей. Поэтому он не может совмещать более четырех мандатов в других котируемых компаниях, не входящих в одну группу с его компанией, в том числе

зарубежных¹. Данная рекомендация применяется при избрании директора или продлении его мандата². Член совета директоров обязан информировать совет о своих мандатах в других французских или иностранных компаниях. Срок мандата, прописанный в уставе компании, не должен превышать четыре года. Членство в совете директоров следует организовать таким образом, чтобы не допускать автоматического продления полномочий директоров и поощрять их гармоничную ротацию.

Наконец, необходимо раскрывать информацию о результатах оценки способности совета директоров отвечать ожиданиям акционеров, а также о тематике его заседаний³. Цель такой оценки – проанализировать методы работы совета директоров, убедиться в том, что подготовке и обсуждению наиболее значимых вопросов уделялось должное внимание, оценить реальный вклад каждого члена совета в его работу. Такой анализ имеет большое значение для систематической оптимизации деятельности совета директоров. Обсуждение его работы должно проводиться ежегодно, а формализованная оценка деятельности – не реже, чем раз в три года. Результаты такого анализа доводятся до сведения акционеров в отчете о корпоративном управлении. В данном отчете необходимо указать количество заседаний совета директоров за истекший период, а также представить

(18)

¹ Высшее должностное лицо с исполнительными полномочиями не должно иметь более двух других мандатов члена совета директоров в котируемых компаниях, не входящих в одну группу с его компанией, 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, то совет директоров может сформулировать особые рекомендации относительно его статуса и конкретных задач, которые на него возложены.

² Смысл этого уточнения заключается в том, что члены совета директоров, нарушающие данный принцип, не обязаны подавать в отставку в период действия своего мандата, но не должны соглашаться на продление внешнего мандата, если это приведет к нарушению допустимого лимита.

³ Совет директоров также должен периодически пересматривать свой состав, структуру и порядок функционирования, что влечет за собой и пересмотр состава его комитетов.

любую полезную информацию об участии каждого из директоров в этих заседаниях.

Подробная информация должна быть раскрыта и о заседаниях специальных комитетов совета директоров. При этом их число и структура, согласно рекомендациям Кодекса, определяются каждым советом директоров самостоятельно. В любом случае, если в состав совета директоров 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 директоров, а должны быть его ответвлением, облегчающим работу последнего. В рамках своей компетенции комитеты совета директоров могут контактировать с руководством компании, поставив об этом в известность высших должностных лиц, и затем отчитываться по результатам перед советом. Проинформировав председателя совета или всех его членов, комитеты могут также привлекать за счет средств общества внешних экспертов для составления заключений, находящихся в области их компетенции. Руководство комитетов должно следить за объективностью таких экспертиз и информировать об их содержании совет директоров. 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.

(19)

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 директоров.

С учетом сказанного выше в структуре каждого совета директоров 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 в отношении наиболее значимых операций. Желательно также, чтобы при проверке счетов указанный комитет анализировал важные операции, которые могли бы привести к возникновению конфликта интересов. В рамках надзора над эффективностью систем внутреннего контроля и управления рисками члены комитета взаимодействуют с внутренними аудиторами, риск-менеджерами, финансовыми директорами и казначеями, ответственными за управление рисками и внутренний аудит. (20)

Кодекс также рекомендует создавать комитет совета директоров по назначениям высших должностных лиц¹. Этот комитет играет важную роль для будущего компании, так как отвечает за формирование ее руководящих органов. В его составе не должно быть ни одного высшего должностного лица с исполнительными полномочиями, а большинство его членов обязаны быть независимыми директорами. В задачи комитета входит внесение предложений по корректировке состава совета директоров после обстоятельного изучения всех значимых аспектов. В частности, он инициирует процедуру выбора будущих независимых директоров и изучает потенциальных кандидатов еще до того, как им будет сделано соответствующее предложение о выдвижении в совет директоров. 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 директоров и генерального директора председатель совета, не обладающий исполнительными функциями, имеет право быть членом данного комитета.

¹ Действующий независимо от комитета по вознаграждениям.

Согласно рекомендациям Кодекса в структуру совета директоров также может входить комитет по вознаграждениям¹, который должен состоять в основном из независимых членов и не может 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 и вносить соответствующие рекомендации в совет директоров. При этом только совет директоров в его полном составе несет ответственность за принятие всех соответствующих решений². Комитет также формулирует свои рекомендации относительно размера и особенностей начисления вознаграждения членам совета директоров. Комитет должен обладать информацией о политике вознаграждения основных управленцев, не наделенных представительскими полномочиями.

(21)

5.3.3. Политика взаимодействия с акционерами и рынками³

Кодекс рекомендует каждому совету директоров очень четко выстраивать политику коммуникации компании с финансовыми рынками и аналитиками. Необходимо, чтобы каждое вовлеченное лицо одновременно имело доступ к одной и той же информации. Совет директоров 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.

¹ В различных компаниях этот комитет может называться по-разному.

² В связи с этим Кодекс уточняет, что в момент представления отчета о деятельности комитета по вознаграждениям необходимо, чтобы совет директоров принимал решение о вознаграждении высших должностных лиц без присутствия последних.

³ § 4 Кодекса.

Кроме того, Кодекс уточняет, что для наилучшего удовлетворения запросов акционеров, желающих иметь прямой диалог с членами совета директоров, в частности, по вопросам корпоративного управления, а также в целях внедрения и развития подобной практики, поддержание такого диалога может быть поручено председателю или в особых случаях члену совета директоров. При выполнении данной функции оба должны быть подотчетны совету директоров.

5.3.4. Совмещение трудового договора и представительских полномочий¹

(22)

В тех случаях, когда наемный работник становится высшим должностным лицом компании, Кодекс рекомендует расторгнуть трудовой договор, связывающий его с компанией или группой компаний, в которую она входит, – либо по соглашению сторон, либо по желанию сотрудника. Размер компенсации при расторжении трудового договора не должен превышать сумму, соответствующую сумме фиксированного и переменного вознаграждения 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.

5.3.5. Рекомендации высшим должностным лицам по владению акциями и заключению соглашения об отказе от конкуренции²

Согласно положениям Кодекса совет директоров должен определить минимальное количество акций, которыми высшие должностные лица могут владеть до окончания срока своих полномочий³. Топ-менеджерам рекомендуется также заключить соглашение

¹ § 22 Кодекса.

² § 23 и 24 Кодекса.

³ Это решение пересматривается как минимум при каждом продлении мандата. До тех пор, пока обязательство по владению акциями не выполнено, высшим должностным лицам выделяют для этих целей определенную долю при реализации опционов либо предоставляют возможность приобретения высококотируемых акций

об отказе от конкуренции для того, чтобы ограничить их возможность занимать какие-либо должности у потенциальных конкурентов. Эта защитная мера предусматривает выплату компанией денежной компенсации упомянутому лицу. При этом совет директоров должен дать согласие на заключение подобного соглашения, установить срок действия отказа от конкуренции и размер компенсации, принимая во внимание конкретные практические последствия данного обязательства. Размер компенсации не должен превышать суммы фиксированного и нефиксированного вознаграждения за два года. Соответствующее решение совета директоров предается огласке. При этом Кодекс уточняет, что выплата компенсации в связи с отказом от конкуренции исключается в случае, если директор пользуется своим правом выхода на пенсию. Вместе с тем компенсация не может выплачиваться по достижении топ-менеджером 65-летнего возраста. Наконец, в Кодексе уточняется, что 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.

(23)

5.3.6. Вознаграждение высших должностных лиц¹

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

в размере, установленном советом. Эта информация фигурирует в отчете компании о корпоративном управлении.

¹ § 25 Кодекса.

и экологической ответственностью. Согласно рекомендациям Кодекса при обсуждении вопроса о вознаграждении топ-менеджмента совет директоров должен высказывать свое мнение в отсутствие заинтересованных лиц, мотивировать принятые решения, учитывать и применять принципы целостности¹, сбалансированности между частями вознаграждения², сопоставимости³, согласованности⁴, ясности правил начисления⁵ и, наконец, принцип меры⁶.

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 должностных лиц с исполнительными полномочиями, а также соответствовать стратегии 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.

(24)

¹ При общей оценке вознаграждения должны быть учтены все его части.

² Каждая часть вознаграждения должна быть четко аргументирована и соответствовать социальному интересу компании.

³ 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 поставленных задач и конкретных обстоятельств их реализации (например, восстановление деятельности компании, оказавшейся в кризисном положении).

⁴ Размер вознаграждения высшего должностного лица должен определяться с учетом вознаграждения других руководителей и наемных работников компании.

⁵ Правила должны быть понятными, стабильными и прозрачными. Используемые критерии эффективности должны соответствовать целям компании, быть строгими, недвусмысленными и, по возможности, более долгосрочными.

⁶ При определении частей вознаграждения должен обеспечиваться справедливый баланс, а также должны одновременно учитываться социальные интересы общества, рыночная практика, эффективность руководителей и других заинтересованных сторон компании.

Совет директоров определяет критерии, в соответствии с которыми производится начисление ежегодной переменной премии, и формулирует четкие цели на будущее. Цели эти должны быть точными и заранее определенными. Критерии количественного порядка необязательно относятся только к финансовым показателям. Они должны быть простыми, обоснованными и адаптированными к стратегии компании.

Что касается качественных критериев, то их необходимо определить максимально четко. Если они используются при определении ежегодной переменной части вознаграждения, их количество следует строго ограничить. Наконец, необходимо периодически, но не слишком часто, пересматривать данные критерии. Максимальный размер ежегодной переменной составляющей вознаграждения должен определяться в виде процента от фиксированного вознаграждения и быть пропорциональным ему.

(25)

Французские компании также могут использовать механизмы *долгосрочного вознаграждения*. Их целью является мотивирование руководителей на работу с акцентом на долгосрочную перспективу развития, обеспечение их лояльности и содействие 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 высококотируемых 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 эффективности, которым руководители высшего звена обязаны соответствовать на протяжении нескольких лет. В течение установленного периода эти критерии эффективности могут меняться только в исключительных случаях и должны быть публично озвучены советом директоров после принятия соответствующего решения. Предоставление опционов на акции и/или высококотируемых акций должно быть

обусловлено формальным обязательством бенефициара не осуществлять операции по хеджированию их риска до окончания срока владения акциями, установленного советом директоров.

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 может назначаться 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.

(26)

Назначение *вознаграждений высшим должностным лицам без исполнительных полномочий* (собственно, как и для лиц с исполнительными полномочиями) относится к компетенции совета директоров и осуществляется на основании предложений комитета по вознаграждениям. В Кодексе подчеркивается, что выплата переменной составляющей и предоставление опционов на акции и высокодоходных акций этим лицам нежелательны. Если совет директоров 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 требований по эффективности, установленных советом директоров, в течение не менее двух сроков нахождения на должности. Указанное пособие может быть назначено высшему должностному лицу только в случае его вынужденного

ухода, независимо от того, как такой уход оформляется. Даже в исключительных случаях размер выходного пособия не должен превышать сумму вознаграждения за два года (фиксированная часть и переменная составляющая). В рамках указанных рекомендаций в Кодексе четко прописаны положения, связанные с уходом руководителей с должности¹. При этом, как указывается в Кодексе, финансовые условия отставки топ-менеджера должны быть полно и детально раскрыты и включать:

- размер выплачиваемого фиксированного вознаграждения;
- 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;
- размер выходного пособия или пособия в рамках отказа от конкуренции;
- дополнительную пенсию, при ее наличии.

(27)

Следует отметить, что высшему должностному лицу может быть назначена *дополнительная пенсия*, выплачиваемая сверх базовой и прочих пенсий. Согласно рекомендациям Кодекса предоставление дополнительной пенсии, вне зависимости от ее вида, должно соответствовать описанным выше принципам назначения вознаграждений и во избежание злоупотреблений отвечать некоторым условиям. Так, ее бенефициар должен быть топ-менеджером компании на момент реализации своих прав на пенсию. Помимо этого, необходимо выполнение следующих правил:

- круг потенциальных получателей указанной пенсии должен быть намного шире, чем высшие должностные лица;
- получатель пенсии должен обладать необходимым стажем (минимум два года) работы в компании, определяемым советом директоров;

¹ Данные рекомендации, опубликованные в редакции Кодекса 2018 года, призваны сгладить расхождения, отмеченные HCGE в этой сфере; *Gueugneau, R., Boisseau, L.* Бывший президент – генеральный директор компании Carrefour отказывается от выходного пособия // *Les Echos*. 16 июня. 2018.

- 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 единовременного 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).
- (28)

Повышенные требования Кодекса к начислению описанных выше вознаграждений во многом являются реакцией на громкие корпоративные скандалы, разразившиеся во Франции в течение последних лет¹.

5.4. Изменения, внесенные в Кодекс в январе 2020 года

Как уже отмечалось в начале настоящей главы, 30 января 2020 года была опубликована новая, пересмотренная версия Кодекса. Основная цель поправок – дополнить представленные выше рекомендации, более четко сформулировать задачи корпоративного управления в современном социально-экономическом контексте с учетом недавних изменений в правовой сфере, в частности в связи с нововведениями Закона РАСТЕ. Эта редакция делает акцент на обеспечении равного представительства мужчин и женщин в руководящих органах, а также механизмах вознаграждения руководителей.

¹ 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

Так, согласно одному из новых положений Кодекса¹ совет директоров (либо наблюдательный совет) должен следить за соотношением представительства мужчин и женщин во всех органах управления компании и на основании предложений высшего исполнительного руководства сформулировать соответствующие требования. Таким образом, эти требования о представительстве отныне значительно превышают по охвату и применению установленную ранее законодательством норму о расширении представительства женщин в совете директоров и наблюдательном совете².

В связи с этим топ-менеджмент компании должен представить в совет директоров предложения по реализации указанных задач, составить план действий и определить сроки его выполнения, а также ежегодно информировать совет директоров о достигнутых результатах. В отчете о корпоративном управлении совету директоров рекомендуется сформулировать:

- политику представительства женщин в руководящих структурах;
- цели такой политики (учитывая, что в Кодексе не прописан минимальный порог представительства женщин);
- 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 новая рекомендация дополняет формулировку, которая

¹ § 7 Кодекса.

² Закон от 27 января 2011 года №2011-103, так называемый закон Копе-Циммерман, о сбалансированном представительстве женщин и мужчин, дополняющий нормативные положения, прописанные с 2008 года в Трудовом кодексе, и запрещающий любую дискриминацию по половому признаку применительно к найму, оплате труда и карьерному росту (статья L1132-1 и последующие), применение которых на практике было ограничено.

фигурировала в предыдущей версии Кодекса: совет директоров должен обеспечить реализацию «политики недопущения дискриминации и поощрения разнообразия, в частности применительно к равному представительству мужчин и женщин в руководящих органах компании»¹. Таким образом, становится очевидным, что пересмотренная редакция Кодекса более четко закрепляет эти требования в области феминизации.

В актуальной версии рекомендации Кодекса были адаптированы к новому принципу, предусматривающему право голоса акционеров при определении вознаграждения высших должностных лиц (так называемый принцип *say on pay*), вытекающему из Закона Сапена II и Постановления от 27 ноября 2019 года №2019-1234, касающегося вознаграждения исполнительного руководства котируемых компаний. 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 работниках компаний, публикующих отчет о корпоративном управлении, и не принимаются во внимание холдинги, в которых таких работников либо нет, либо их крайне мало. Таким образом, для расчета знаменателя этого коэффициента Кодекс рекомендует брать за основу «более показательный охват применительно к общему фонду оплаты труда или числу занятых во Франции в компаниях, в которых они обладают исключительным контролем в понимании статьи L233-16 II Торгового кодекса»².³ В качестве примера в Кодексе указывается, что охват, включающий 80% занятых во Франции, можно считать значительным.

В то же время опубликованная в январе 2020 года редакция Кодекса упраздняет старую версию § 26, посвященную консультациям с акционерами по вопросам индивидуального вознаграждения руководителей.

¹ § 1.7 Кодекса.

² Содержание исключительного контроля одной коммерческой компании над другой.

³ § 26.2 Кодекса.

Согласно новому подходу всем котируемым компаниям теперь рекомендуется следовать упомянутому выше принципу «право голоса акционеров при определении вознаграждения»: «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 вознаграждений 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»¹. В новой редакции параграфа также уточняется, что все составляющие компоненты потенциальных или полученных топ-менеджерами вознаграждений должны быть обнародованы непосредственно после заседания совета директоров, 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 компании². В нем, в частности, должны быть подробно указаны:

- правила начисления переменной части ежегодного вознаграждения, а также его долгосрочной переменной составляющей;
- политика предоставления опционов на акции и акций высшим должностным лицам;
- определение стоимости на момент предоставления, выбранный метод консолидации счетов как для опционов на акции, так и для котируемых акций, а также доля в капитале, предоставленная каждому топ-менеджеру компании;

(31)

¹ Закон от 9 декабря 2016 года о прозрачности, борьбе с коррупцией и модернизации экономической жизни, так называемый Закон Сапена II.

² Акционерам необходимо направлять исчерпывающую информацию для того, чтобы у них было четкое представление не только об индивидуальном вознаграждении высших должностных лиц, но и о применяемой политике расчета таких вознаграждений.

- информация об индивидуальном вознаграждении каждого руководителя высшего звена в сравнении с показателями предыдущего периода, с отдельным указанием фиксированной части и переменной составляющей вознаграждения;

- 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 том числе в отношении особых поручений членов совета директоров (§ 21.2), соглашений об отказе от конкуренции (§ 24) и выходных пособий (§ 25.5.1).

(32)

5.5. Роль Верховного комитета по корпоративному управлению (HCGE)

Упомянутый в начале главы Верховный комитет по корпоративному управлению¹ был учрежден в 2013 году и состоит из девяти компетентных членов². Его задача – надзор за применением рекомендаций Кодекса, в том числе изучение отчетов компаний, их объяснений касательно неприменения определенных рекомендаций Кодекса, при этом особое внимание уделяется реализации основополагающего принципа корпоративного управления «применяй или объясняй». Советы директоров могут обращаться в HCGE за разъяснениями или толкованием рекомендаций Кодекса, что часто позволяет заблаговременно урегулировать возможные проблемы, связанные с их неверной трактовкой. Таким образом, два основных направления

¹ § 27.2 Кодекса.

² 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.

деятельности данного органа – сопровождение и оказание методической помощи¹.

Кроме того, в целях повышения качества корпоративного управления и распространения лучших практик HCGE может по собственной инициативе обратиться к совету директоров компании, которая не следует рекомендациям Кодекса и не дает исчерпывающего объяснения по этому поводу. В ее адрес направляется соответствующий запрос и предоставляется 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 компании². Данный орган не обладает ни карательными, ни судебными полномочиями, однако сам факт его существования и постоянный контроль с его стороны являются мощным инструментом профилактики нарушений 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, формулируемыми в рамках надзора за применением Кодекса»*. С 2016 года HCGE также участвует в пересмотре положений Кодекса.

(33)

В заключение настоящей главы можно с уверенностью отметить, что на данный момент после многочисленных обновлений Кодекс стал ориентиром для подавляющего большинства 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

¹ В связи с этими задачами HCGE регулярно публикует «Руководство по применению Кодекса AFEP-MEDEF по корпоративному управлению в котируемых компаниях», последнее из которых вышло в марте 2020 года.

² Принцип «называй и пристыди» (*name and shame*).

в европейских странах¹. Несмотря на то, что инициаторами его разработки и внедрения выступили французские профессиональные объединения, не стоит полагать, что он развивается в абсолютной изоляции. Франция² является членом *Six Chairs Group*, неформальной площадки для диалога 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 названная группа уделяет особое внимание понятию устойчивой экономики. В связи с этим представляется весьма вероятным, что факторы устойчивого развития станут предметом уточненных рекомендаций Кодекса в его последующих редакциях. (34)

¹ Наряду с Кодексом корпоративного управления Великобритании.

² Помимо Франции в Группу входят Германия, Италия, Нидерланды, Швеция и Великобритания.