

Novembre
2010

2^E RAPPORT ANNUEL SUR LE CODE AFEP-MEDEF

*Application du code consolidé de gouvernement
d'entreprise des sociétés cotées par les sociétés
de l'indice SBF 120*

EXERCICE 2009

AFEP
Association Française
des Entreprises Privées



Sommaire

Préface/ Méthodologie	2
1. Le mode de direction	4
2. Le conseil d'administration ou de surveillance	7
2.1. Nombre d'administrateurs	7
2.2. Indépendance des administrateurs	7
2.3. Informations sur les administrateurs	11
2.4. La proportion de femmes dans les conseils	12
2.5. Rémunération des membres du conseil	12
2.6. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs	14
2.7. Informations sur les séances du conseil	16
2.8. Evaluation du conseil	17
2.9. Règlement intérieur	19
2.10. Le conseil et le marché	21
3. Les comités du conseil	22
3.1. Comité des comptes	22
3.2. Comité des rémunérations	26
3.3. Comité de sélection ou des nominations	29
4. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux	31
4.1. Information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	31
4.2. Options de souscription ou d'achat d'actions	35
4.3. Actions de performance	42
4.4. Indemnités de départ	48
4.5. Retraites	50
5. Contrat de travail et mandat social	52
6. Nombre de mandats	54
Annexe 1 – Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40	56
Annexe 2 – Liste des sociétés non incluses dans l'étude	57

Préface

En novembre 2009, l'AFEP et le MEDEF ont rendu public le premier rapport annuel sur l'application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

La deuxième édition de ce rapport, réalisé comme le précédent à partir des données publiques figurant dans les rapports annuels et / ou documents de référence des sociétés du SBF 120, permet de poursuivre le suivi de l'application du code AFEP-MEDEF, qui constitue aujourd'hui l'un des référentiels les plus exigeants en matière de gouvernement d'entreprise, tant au niveau européen qu'au niveau international. La publication en avril 2010 d'une recommandation sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils participe de ce souci d'amélioration constante du code.

Ce deuxième rapport montre que le taux de conformité au code AFEP-MEDEF continue de s'améliorer, pour atteindre un niveau qui va du satisfaisant à l'excellent. On constate ainsi que beaucoup de recommandations sont appliquées par l'ensemble des sociétés du SBF 120 et on enregistre une progression sur la plupart des recommandations les plus récentes.

Avec la publication de ce nouveau rapport annuel, l'AFEP et le MEDEF continuent de démontrer l'engagement des entreprises françaises en faveur d'un gouvernement d'entreprise transparent et exigeant.

Maurice Lévy
Président
AFEP

Laurence Parisot
Présidente
MEDEF

Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés ont désigné le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF comme leur code de référence¹. Le panel de sociétés retenu par l'AFEP et le MEDEF est constitué de l'ensemble des sociétés du SBF 120 desquelles ont été exclues :

- les sociétés ayant un exercice décalé dont le rapport annuel et /ou le document de référence n'était pas paru à la date de l'étude ;
- les sociétés étrangères ;
- une société française ne se référant pas au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (il s'agit de la société Alten qui a choisi, cette année, de se conformer au code de gouvernement d'entreprise de Middlednext) ;
- une société (la société CFAO) qui a été introduite en bourse fin 2009 et qui, de ce fait, n'a pu se conformer à toutes les recommandations du code (cf. annexe II).

Au total, 103 sociétés du SBF 120 dont 35 sociétés du CAC 40, recensées en annexe I, ont été étudiées. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par SBF 120 ces 103 sociétés et par CAC 40 les 35 sociétés concernées.

Les statistiques établies par l'AFEP et le MEDEF l'ont été sur la base des informations présentées dans les rapports annuels et / ou documents de référence, permettant ainsi de remplir des fiches standardisées soumises aux sociétés concernées afin d'obtenir leur approbation quant à l'exactitude des données collectées. 56 % des sociétés ont répondu à cette consultation.

Il convient de souligner que, pour un certain nombre de recommandations, le code consolidé d'avril 2010 ne requiert pas des sociétés qu'elles publient l'information afférente dans leur rapport annuel et / ou document de référence. Par conséquent, l'absence de certaines informations dans ces documents ne préjuge pas de l'application de ces recommandations par les sociétés.

Le document analyse la mise en œuvre des différentes recommandations du code AFEP-MEDEF et donne des exemples de justifications fournies par les entreprises lorsqu'elles déclarent ne pas mettre en œuvre certaines recommandations. Par rapport à l'étude précédente ont été ajoutés deux thèmes : la place des femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance et le nombre de mandats exercés par les dirigeants mandataires sociaux dans des sociétés cotées extérieures au groupe.

¹ Depuis la loi du 3 juillet 2008, transposant la directive 2006/46/CE du 14 juin 2006, les sociétés cotées ont l'obligation de publier, dans le rapport du président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, une déclaration de gouvernement d'entreprise. Hors le cas où la société ne se réfère à aucun code de gouvernement d'entreprise, cette déclaration doit comporter la mention du code auquel elle se réfère volontairement et indiquer, le cas échéant, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

1. Le mode de direction

Le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction et de contrôle appartient au conseil d'administration.

Le code AFEP-MEDEF précise qu' « il est indispensable que les actionnaires et les tiers soient parfaitement informés de l'option retenue entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et l'unicité de ces fonctions » (§ 3.2).

Répartition des sociétés selon les formes sociales et les modes de direction adoptés

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Société anonyme à conseil d'administration avec unicité des fonctions	49,5 %	46,6%	34 %	40 %
Société anonyme à conseil d'administration avec dissociation des fonctions	25,7 %	30,1%	43 %	37 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	21 %	19,4%	17 %	17%
Société en commandite par actions	3,8 %	3,9%	6 %	6 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

La répartition des sociétés du SBF 120 selon les formes sociales et les modes de direction adoptés s'est légèrement modifiée entre 2008 et 2009. Le nombre de sociétés à conseil d'administration avec unicité des fonctions diminue au profit des sociétés à conseil d'administration avec dissociation des fonctions. En revanche, les sociétés du CAC 40 ont opté, en plus grand nombre, pour une unicité des fonctions de président et de directeur général.

On assiste à une légère hausse du nombre d'entreprises expliquant l'option retenue par les sociétés entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et l'unicité de ces fonctions, puisque 62 % des sociétés du CAC 40 ont intégré cette recommandation contre 60 % en 2008 et 50 % des sociétés du SBF 120 en 2009 contre 48 % en 2008.

Extraits issus des documents de référence de sociétés expliquant les raisons du choix de l'option retenue.

1) SOCIETE ANONYME A CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Dissociation des fonctions de président et de directeur général

- « Afin d'assurer une transparence au sein de la gouvernance de la société, le conseil d'administration du 12 décembre 2003 a décidé d'organiser la direction exécutive en scindant les fonctions de président et de directeur général. Cette structure de gouvernance permet ainsi à la société de donner plus de transparence tant au sein de l'exécutif que vis-à-vis du marché et dans sa relation avec les actionnaires ».
- « Depuis le 3 mai 2005, la société est organisée en société anonyme à conseil d'administration et a opté, à compter de cette même date, pour la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Cette structure permet de préserver la séparation des organes de contrôle et de gestion et de poursuivre l'application des meilleurs principes de gouvernement d'entreprise, tout en simplifiant la structure et le fonctionnement interne des organes de gestion de la société ».
- « Conformément à la pratique constante du groupe, qui distingue les fonctions d'orientation, de décision et de contrôle, d'une part, et les fonctions exécutives, d'autre part, les fonctions de président et de directeur général sont dissociées ».
- « En présentant aux actionnaires réunis en assemblée générale le 14 mai 2003 le principe de la séparation des fonctions de président et de directeur général, le président a affirmé la volonté de la société de se conformer aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, tout en mettant en œuvre, dans la transparence et la continuité, le processus de relève de la direction générale ».

b) Unicité des fonctions de président et de directeur général

- « Le conseil d'administration a décidé d'opter pour le cumul des fonctions de président et de directeur général en considérant ce mode de gouvernance comme le plus adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement souhaitables du groupe, et le mieux à même : de valoriser la connaissance et l'expérience des affaires du président, de favoriser une relation étroite des dirigeants avec les actionnaires et la réactivité du conseil, d'assurer la coordination la plus efficace au sein du groupe ».
- « Ce choix de réunir les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général a été décidé pour simplifier la prise de décision et de responsabilité. La présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du conseil ainsi que le règlement intérieur du conseil d'administration offrent les garanties nécessaires à assurer un tel mode de direction dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance ».

- « Le conseil a considéré qu'il n'était pas nécessaire ou approprié d'opter pour une dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général pour améliorer la gestion du groupe ou le fonctionnement du conseil d'administration, la combinaison de ces fonctions ayant démontré une parfaite efficacité notamment dans les situations critiques traversées par le groupe qui réclamaient une réactivité du conseil, et n'ayant pas empêché un fonctionnement efficace du conseil avec des décisions collégiales sur chacun des sujets importants pour le groupe ».
- « Le 6 mai 2009, le conseil d'administration a décidé le principe de la réunification des fonctions de président et directeur général afin d'avoir une gouvernance plus resserrée, encore plus réactive et encore plus apte à répondre aux défis de la crise ».

2) SOCIETE ANONYME A DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE ET SOCIETE EN COMMANDITE PAR ACTIONS

a) Société à directoire et conseil de surveillance

- « En matière de gouvernance d'entreprise, la société a opté pour une organisation garantissant une séparation et un équilibre entre les pouvoirs. Les pouvoirs de direction et de gestion assumés par le directoire sont ainsi clairement distingués des pouvoirs de contrôle et de décision exercés par le conseil de surveillance et l'assemblée générale des actionnaires ».
- « Cette structure juridique favorise une séparation claire entre les fonctions de direction et de gestion du directoire et les fonctions de contrôle de cette direction et gestion, telles que dévolues au conseil de surveillance, organe de représentation des actionnaires ».
- « X est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis 2005 ce qui permet de dissocier les pouvoirs de gestion et de contrôle et d'associer pleinement à la direction et à la gestion du groupe les principaux dirigeants des entités opérationnelles ».

b) Société en commandite par actions

- « La loi et les spécificités des statuts de la société font de la commandite une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction de celles de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires au contrôle de l'entreprise ».
- « Les principes de fonctionnement du groupe, société en commandite par actions, sont appliqués de façon transparente et constructive par l'entreprise et répondent pleinement aux attentes des actionnaires et aux exigences d'un gouvernement d'entreprise responsable. Ces principes visent à favoriser le déploiement de stratégies à long terme par une direction stable et responsable, sous le contrôle d'un conseil de surveillance indépendant dont les fonctions sont nettement dissociées de celles de la direction ».

2. Le conseil d'administration ou de surveillance

2.1 Nombre d'administrateurs²

Au cours de l'exercice 2009, le nombre d'administrateurs au sein des conseils était compris entre 4 et 22. Toutes les sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précisent cette information dans leur rapport annuel / document de référence.

Le nombre moyen d'administrateurs dans les sociétés étudiées du SBF 120 est resté stable aux alentours de 12.

Pour les seules sociétés du CAC 40, le nombre moyen d'administrateurs est de 14,1 pour l'exercice 2009 contre 14,4 pour l'exercice 2008, soit une légère diminution.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Nombre moyen d'administrateurs	11,9	12,2	14,4	14,1

2.2 Indépendance des administrateurs

Nombre d'administrateurs indépendants

102 sociétés du SBF 120 (soit 99 % de l'échantillon) communiquent le nombre d'administrateurs indépendants au sein de leur conseil d'administration ou de surveillance, contre 100 sociétés lors de l'exercice 2008. L'ensemble des 35 sociétés du CAC 40 donne cette information.

100 sociétés du SBF 120 (soit 97 % de l'échantillon), dont les 35 sociétés du CAC 40, publient quant à elles une liste nominative de leurs administrateurs indépendants. Elles n'étaient que 91 à le faire lors de l'exercice précédent.

Les critères d'indépendance

Le code AFEP-MEDEF souligne que « *la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue par le comité des nominations et revue chaque année par le conseil d'administration avant la publication du rapport annuel* ». En outre, il est prévu qu'il « *appartient au conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-dessous, puis de porter à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et à l'assemblée générale lors de l'élection des administrateurs les conclusions de son examen [...]* » (§ 8.3).

² On entend ici par « administrateurs » aussi bien les membres des conseils d'administration que ceux des conseils de surveillance.

96 % des sociétés du SBF 120 publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance). Cette proportion est en forte hausse sur deux exercices puisque cette proportion était de 27°% en 2007 et de 84 % en 2008. L'intégralité des sociétés du CAC 40 rend compte de l'examen individuel de l'indépendance des administrateurs dans leur document de référence, contre 40°% en 2007 et 94 % en 2008.

Les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF sont cités par 97 % des sociétés étudiées.

Toutefois, comme le précise le code AFEP-MEDEF, « *le conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères [...] est cependant indépendant* ». Certaines sociétés ont ainsi estimé que le critère d'ancienneté ne faisait pas obstacle à l'indépendance de certains de leurs administrateurs. De même, plusieurs sociétés ont considéré que le critère propre à la situation de salarié de certains de leurs administrateurs ne faisait pas obstacle à leur indépendance, tout comme le fait pour un administrateur d'être ou d'avoir été membre du conseil d'administration ou de surveillance d'une société consolidée par la société mère.

Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence des sociétés qui ne retiennent pas certains critères du code AFEP-MEDEF afin de déterminer la qualité d'administrateur indépendant.

- « Le conseil n'a pas retenu un des critères spécifiés par le code AFEP-MEDEF en estimant que l'exercice d'un mandat pendant plus de douze ans ne fait pas perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné. En effet, la qualité de l'administrateur se mesure également à son expérience, sa compétence, son autorité et sa bonne connaissance de la société, autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie ».
- « Les critères d'indépendance appliqués reprennent à l'identique ceux du code de gouvernement d'entreprise établi par l'AFEP et le MEDEF pour les sociétés cotées, à la seule exception de la durée maximum des fonctions (douze ans). Le conseil considère en effet que la durée totale des fonctions d'un membre du conseil de surveillance d'une société en commandite par actions n'est pas un obstacle à son indépendance de jugement ; au contraire, l'expérience acquise par les membres du conseil constitue un atout pour apprécier convenablement la complexité du groupe Y, dont l'activité repose sur le moyen et le long terme, et assurer efficacement le contrôle permanent de la gestion de la société ».
- « La société a écarté dans l'appréciation du critère d'indépendance celui relatif à la durée maximum de 12 ans pour les mandats des membres du conseil de surveillance, considérant que cette limitation de durée n'est pas adéquate pour les conseils de surveillance, dont le rôle est fondamentalement différent de celui des conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis ».

Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

Le code AFEP-MEDEF souligne que « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées³, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers » (§ 8.2).

Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein de l'indice SBF 120

SBF 120	Exercice 2008		Exercice 2009	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	46	44 %	43	42 %
Sociétés non contrôlées	59	56 %	60	58 %

Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein du CAC 40

CAC 40	Exercice 2008		Exercice 2009	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	8	23 %	7	20 %
Sociétés non contrôlées	27	77 %	28	80 %

Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants dans les sociétés contrôlées

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
57 %	63 %	63 %	71 %

La proportion des sociétés contrôlées respectant la recommandation selon laquelle « dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers » a progressé pour le SBF 120 et le CAC 40 par rapport à l'exercice précédent.

En ce qui concerne les sociétés du CAC 40, deux sociétés contrôlées ne respectent pas la proportion d'administrateurs indépendants.

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

**Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants
dans les sociétés non contrôlées**

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
76 %	76 %	81 %	82 %

76 % des sociétés du SBF 120 appliquent la recommandation selon laquelle « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle* ». Ce pourcentage est stable par rapport à l'exercice précédent.

82 % des sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation. Les autres sociétés de l'indice donnent une explication au non respect de cette recommandation.

La présence d'administrateurs représentant l'Etat rend plus difficile le respect de la proportion d'administrateurs indépendants pour les sociétés contrôlées comme pour les sociétés non contrôlées.

Les extraits ci-dessous présentent les justifications données par les sociétés qui ne respectent pas la proportion d'administrateurs indépendants recommandée par le code AFEP-MEDEF.

- « La société se conforme aux recommandations contenues dans le code AFEP-MEDEF de décembre 2008 à l'exception de celles concernant : la proportion d'administrateurs indépendants au conseil d'administration (un tiers est recommandé dans les sociétés contrôlées) et dans les différents comités, et ce, en raison des dispositions du pacte d'actionnaires en vigueur entre le secteur public et le partenaire industriel et des critères stricts d'indépendance adoptés par la société ».
- « Le conseil a débattu de ces critères lors de sa séance du 24 février 2010. Il a constaté que le groupe présente un nombre d'administrateurs indépendants inférieur à celui recommandé pour les sociétés contrôlées par un actionnaire majoritaire. Il a considéré que les conditions actuelles de fonctionnement permettaient au conseil et à ses comités d'accomplir leurs missions avec l'efficacité, l'objectivité et l'indépendance nécessaires, en particulier s'agissant de la prévention d'éventuels conflits d'intérêts et de la prise en compte équitable des intérêts de l'ensemble des actionnaires ».
- « Le conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en 2008. Toutefois, compte tenu notamment de la répartition de son capital (notamment Etat et salariés) et des règles particulières qui régissent le mode de désignation d'une partie de ses administrateurs, le groupe ne se conforme pas entièrement aux recommandations du code AFEP-MEDEF en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration et du comité d'audit ».

Certaines sociétés envisagent d'augmenter la proportion d'administrateurs indépendants au sein de leur conseil à l'occasion des prochaines assemblées générales.

- « Le code publié par l'AFEP et le MEDEF préconise que le nombre d'administrateurs indépendants représente la moitié des administrateurs siégeant au conseil. Dans cette perspective, le conseil d'administration pourra proposer, progressivement, à l'assemblée générale des actionnaires de la société Y, la nomination de nouveaux administrateurs indépendants à l'occasion de l'arrivée à échéance de mandats d'administrateurs ».

2.3 Informations sur les administrateurs

Le code AFEP-MEDEF prévoit que « le rapport annuel doit indiquer précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur [...]. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, son âge, la principale fonction qu'il exerce, et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil ». Le code précise également qu'« une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae » doit figurer en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur et que « le nombre d'actions de la société concernée, détenues personnellement par chaque administrateur, doit figurer dans le rapport annuel » (§12).

Les tableaux suivants indiquent la proportion des sociétés faisant figurer dans leur rapport annuel et / ou leur document de référence ces informations sur les membres du conseil d'administration ou de surveillance.

Informations sur les administrateurs

Sociétés précisant dans leur document de référence :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
La date de début du mandat	97 %	99 %	100 %	100 %
La date de fin de mandat	98 %	100 %	100 %	100 %
L'âge des administrateurs	93 %	97 %	100 %	100 %
La principale fonction exercée	100 %	100 %	100 %	100 %
Les mandats et autres fonctions exercées dans d'autres sociétés	100 %	100 %	100 %	100 %
Le nombre d'actions détenues par chaque administrateur	88 %	94 %	97 %	97 %
La notice biographique des administrateurs	90 %	96 %	94 %	97 %

Les sociétés étudiées affichent un très haut niveau de conformité pour cette recommandation. La progression de l'ensemble des sociétés du SBF 120 en 2 ans a été remarquable.

Parmi les sociétés du CAC 40, une seule société n'a pas précisé le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs et une autre n'a pas publié de notice biographique en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur.

Pour les sociétés du SBF 120, seules quelques sociétés ne mentionnent pas certains éléments tels que la date de début de mandat, l'âge, le nombre d'actions détenues par chaque administrateur et la mention d'une notice biographique en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur.

2.4 La proportion de femmes dans les conseils

En 2008, le code consolidé qui sert de référence pour l'exercice 2009, ne contenait pas encore de règle en matière de mixité des conseils, la recommandation sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils ayant été publiée en avril 2010. Le code AFEP-MEDEF précise, qu'à compter de cette date, « *chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation entre les femmes et les hommes et la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires* ».

De ce fait, « *pour parvenir à cet équilibre, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de la publication de la présente recommandation ou de l'admission des titres de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure* » (§ 6.3).

Proportion de femmes au sein du conseil⁴
(hors administrateurs représentant les administrateurs salariés)

SBF 120		CAC 40	
Assemblée 2009	Assemblée 2010	Assemblée 2009	Assemblée 2010
9,1 %	11,3 %	11,3 %	15,4 %

La proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance a progressé en un an, anticipant sur la publication de la recommandation. Cette progression est davantage visible pour les sociétés du CAC 40.

2.5 Rémunération des membres du conseil

Le code AFEP-MEDEF recommande de « *préciser le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs* » (§ 18.1).

⁴ Composition des conseils après les assemblées générales 2010.

Informations sur le montant des jetons de présence

Sociétés :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
- indiquant le montant global	100 %	100 %	100 %	100 %
- indiquant les montants individuels	100 %	100 %	100 %	100 %

Cette recommandation est suivie par la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40.

Le code AFEP-MEDEF recommande également de « préciser [...] les règles de répartition » des jetons de présence. Par ailleurs, il mentionne que « le mode de répartition de cette rémunération [...] doit tenir compte, selon les modalités définies par le conseil, de l'assiduité des administrateurs au conseil et dans les comités, et donc comporter une part variable ». Il considère que « la participation des administrateurs à des comités spécialisés doit être encouragée par un montant supplémentaire de jetons de présence » (§ 18.1).

Informations sur les règles de répartition des jetons de présence

Sociétés ayant mis en place :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
- des règles de répartition des jetons de présence	92 %	98 %	100 %	100 %
- une part variable liée à l'assiduité	79 %	89 %	86 %	94 %
- une part variable liée à la participation à un comité spécialisé	89 %	92 %	97 %	94 %

98 % des sociétés du SBF 120 précisent les règles de répartition des jetons de présence entre les administrateurs. Cette proportion est en hausse par rapport à l'exercice 2008.

89 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 attribuent une part variable en fonction de l'assiduité aux réunions, en hausse par rapport à 2008. 92 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 font varier le montant des jetons de présence de leurs administrateurs en fonction de leur participation à des comités spécialisés.

Ci-dessous figurent des extraits dans lesquels les sociétés expliquent les raisons pour lesquelles elles ne conditionnent pas l'attribution de jetons de présence à l'assiduité de leurs membres ou le cas échéant indiquent que cette règle sera mise en place au cours du prochain exercice.

- « Il n'a pas été instauré de partie variable dans les jetons de présence, liée à l'assiduité aux séances du conseil et des comités. Le taux de participation aux séances du conseil de surveillance est de 96 % en 2009 et de 98 % en 2008 et le taux de participation aux différents comités s'échelonne de 97 % à 100 %. En outre, suivant l'activité du groupe et de manière permanente, les membres du conseil sont sollicités hors des réunions, notamment par le président du conseil de surveillance, ou prennent l'initiative de lui faire part de leurs avis ou recommandations ».
- « Contrairement à l'AFEP-MEDEF, le conseil d'administration n'a pas jugé utile d'instaurer une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence, compte tenu du taux de participation élevé aux réunions du conseil et de ses comités (96 %) ».

Le code AFEP-MEDEF recommande de préciser « *les règles de perception des jetons de présence alloués le cas échéant à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe* ». 92 % des sociétés du SBF 120 ont appliqué cette recommandation pour l'exercice 2009 (contre 75 % en 2008) et 95 % pour les sociétés du CAC 40 (contre 83 % en 2008), soit une hausse significative des sociétés se conformant à cette recommandation (§ 21.2).

En annexe du code AFEP-MEDEF, une recommandation indique qu'« *afin d'améliorer la lisibilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'AFEP et le MEDEF recommandent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé d'adopter une présentation sous forme de tableau* ». Concernant les jetons de présence, il s'agit du tableau n°3 du code AFEP-MEDEF.

100 % des sociétés du CAC 40 et 98 % des sociétés du SBF 120 ont adopté cette présentation au cours de l'exercice 2009.

2.6 Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

Le code AFEP-MEDEF précise que « *sans affecter celle des mandats en cours, la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur élection* ».

Par ailleurs, « *l'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs* » (§ 12).

Informations sur la durée et l'échelonnement des mandats des administrateurs

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Sociétés indiquant la durée du mandat dans le document de référence	99 %	100 %	100 %	100 %
Durée moyenne du mandat	4,1	4	3,8	3,8
Sociétés dont la durée de mandat est inférieure ou égale à 4 ans	71 %	77 %	83 %	93 %
Société ayant mis en place un processus d'échelonnement	74 %	78 %	91 %	97 %

Toutes les sociétés du CAC 40 et toutes celles du SBF 120 précisent la durée des mandats de leurs administrateurs.

Le code AFEP-MEDEF recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas quatre ans. La durée moyenne pour les sociétés de l'indice SBF 120 est de quatre ans et se rapproche de celle du CAC 40 qui s'établit à 3,8 ans.

77 % des sociétés du SBF 120 respectent la durée préconisée par le code AFEP-MEDEF à savoir quatre ans. En ce qui concerne l'indice CAC 40, 93 % sont conformes à cette recommandation. Elles n'étaient que respectivement 58 % et 74 % en 2007.

Par ailleurs, 78 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40 ont mis en place un processus d'échelonnement des mandats de leurs administrateurs afin de favoriser, comme le préconise le code AFEP-MEDEF, « *un renouvellement harmonieux des administrateurs* » (§ 12). Cette proportion est en hausse par rapport aux deux exercices précédents.

Les extraits ci-dessous reprennent les justifications et explications fournies par les sociétés qui ne respectent pas les recommandations sur la durée du mandat des administrateurs et/ou la mise en place d'un processus d'échelonnement des mandats.

- « Il avait été considéré que, pour un conseil de surveillance dont les membres devaient avoir une bonne expérience des affaires de la société, la durée de six ans paraissait tout à fait adaptée alors que le code recommande une durée de quatre ans. Compte tenu du nombre de ses membres, cette durée permettait par ailleurs un renouvellement régulier du conseil par tiers tous les deux ans ».
- « Pour des raisons historiques, le renouvellement des mandats des administrateurs est groupé dans le temps. L'évolution naturelle de la composition du conseil d'administration devrait favoriser leur échelonnement ».

- « La durée statutaire des mandats d'administrateur (six ans), excède la durée maximale préconisée par le code AFEP-MEDEF (quatre ans), la société considérant qu'une durée trop courte n'est pas souhaitable en raison de la longueur du cycle de ses activités, et qu'un renouvellement par tiers tous les deux ans est préférable à toute disposition réduisant la durée des mandats ».

Certaines sociétés prévoient de se conformer aux recommandations du code :

- « Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale de modifier les statuts de la société pour réduire la durée des mandats de six ans à quatre ans ».
- « Une disposition va être insérée dans le règlement intérieur du conseil de surveillance pour favoriser dans le temps un renouvellement harmonieux des membres du conseil ».
- « S'agissant de l'échelonnement des mandats, le conseil d'administration ayant considéré les dispositions de l'article 12 du code AFEP-MEDEF, a, par délibération en date du 12 février 2010, décidé de soumettre au vote des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale les modifications statutaires nécessaires afin de porter la durée des mandats des administrateurs à quatre années, renouvelable pour partie à mi-mandat ».
- « Il n'existe pas à ce jour un renouvellement par échelonnement des mandats des membres du conseil d'administration. Toutefois, le conseil veille dans ses propositions de nomination d'administrateurs à assurer un renouvellement harmonieux entre nouveaux administrateurs et administrateurs reconduits ».
- « La société ne se conforme pas aux recommandations AFEP-MEDEF en matière d'échelonnement des mandats. Le comité des nominations et de la gouvernance étudiera ce sujet à l'occasion de la préparation des renouvellements de mandats devant intervenir en 2011 et fera une préconisation sur ce sujet au conseil ».
- « La durée des mandats des administrateurs est, pour des raisons historiques, statutairement fixée au maximum légal, soit six ans, et non quatre comme le recommande le code. Les mandats des administrateurs actuels prennent fin majoritairement à l'issue de l'assemblée générale appelée à approuver les comptes clos au 31 décembre 2010. Le conseil d'administration étudiera l'opportunité de modifier les statuts sur ce point lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur le renouvellement de ces mandats et la nomination de nouveaux administrateurs ».

2.7 Informations sur les séances du conseil

Le code AFEP-MEDEF indique que le nombre des séances du conseil d'administration tenues au cours de l'exercice écoulé doit être indiqué dans le rapport annuel, qui doit également donner aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances (§ 10).

Informations sur les séances du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Sociétés indiquant le nombre de séances du conseil dans leur document de référence	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances lors de l'exercice	8,2	8,3	8,3	8,7
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur document de référence	99 %	99 %	100 %	100 %
Taux moyen de participation	86 %	86 %	88 %	89 %

Comme en 2008, presque toutes les sociétés du SBF 120 suivent ces deux recommandations.

Le nombre moyen de séances au cours de l'exercice 2009 pour les sociétés du SBF 120 est de 8,3. Il est en légère hausse par rapport à l'exercice 2008.

Le nombre moyen de séances au sein des sociétés du CAC 40 est en hausse, passant de 7,9 à 8,7 entre 2007 et 2009.

Enfin, le taux moyen de participation au sein des conseils est stable pour le SBF 120 et continue de progresser pour le CAC 40 jusqu'à 89 %.

2.8 Evaluation du conseil

Le code AFEP-MEDEF prévoit que « *pour une bonne pratique de gouvernement d'entreprise, le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement* » (§ 9.1).

Par ailleurs, le code AFEP-MEDEF précise que « *l'évaluation dont il est souhaitable qu'elle devienne annuelle, doit être effectuée selon les modalités suivantes :*

Une fois par an, le conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Une évaluation formalisée doit être réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, éventuellement sous la direction d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur.

Les actionnaires doivent être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données [...]» (§ 9.3).

Evaluation du conseil d'administration ou de surveillance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Sociétés procédant à une évaluation du conseil :	83 %	86 %	91 %	97 %
- sous forme de point à l'ordre du jour	44 %	35 %	31 %	20 %
- sous forme d'évaluation formalisée	39 %	51%	60 %	77 %

86 % des sociétés du SBF 120 indiquent dans leur document de référence avoir procédé à une évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance. Ce pourcentage est en hausse par rapport à l'exercice précédent. Au sein des sociétés du CAC 40, 97 % des sociétés ont mentionné avoir procédé à cette évaluation de leur conseil dans leur document de référence.

Les modalités d'évaluation du conseil depuis deux ans ont évolué. La proportion d'évaluations sous forme de point à l'ordre du jour a fortement baissé. Les évaluations formalisées sont devenues majoritaires pour les sociétés du SBF 120 et atteignent 77 % pour le CAC 40 contre 31 % en 2007.

Comme pour le SBF 120 on note une nette progression des évaluations formalisées qui s'accompagne d'une diminution des évaluations sous forme de point à l'ordre du jour.

Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des explications fournies par les sociétés qui prévoient de mettre en place une procédure d'évaluation du conseil. D'autres sociétés se justifient de ne pas avoir procédé à l'évaluation durant l'exercice 2009.

- « Lors du conseil d'administration du 12 mars 2010, les administrateurs ont convenu d'engager au cours des prochains mois une évaluation de la qualité des travaux du conseil, à l'aide d'un questionnaire d'évaluation ».
- « Le président du conseil a engagé une réflexion sur la méthode d'évaluation des travaux du conseil qui, compte tenu du changement de mode de gouvernance et des changements à intervenir au sein du conseil, devrait être mise en œuvre au cours de l'année 2010 ».
- « Considérant que plus de la moitié du conseil a été modifiée en mai 2009, et que, de ce fait, on ne disposait pas encore du recul suffisant pour mener cet exercice de façon sérieuse et profitable, le conseil a décidé, sur proposition du comité de sélection et des rémunérations, de surseoir pour 2009 à l'évaluation de son fonctionnement ».

Publication des suites données à l'évaluation du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
70 %	79 %	91 %	94 %

79 % des sociétés du SBF 120 ayant indiqué avoir procédé à l'évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance ont publié les suites données à l'évaluation dans leur document de référence, ce pourcentage est en hausse par rapport à l'exercice précédent (70 % en 2008).

94 % des sociétés du CAC 40 ayant indiqué avoir procédé à l'évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance ont publié les suites données à l'évaluation dans leur document de référence contre 70 % en 2007.

2.9 Règlement intérieur

Afin d'examiner et de décider des opérations véritablement stratégiques, le conseil doit se doter d'un règlement intérieur (§ 4).

Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
97 %	98 %	100 %	100 %

98 % des sociétés du SBF 120 ont indiqué que leur conseil d'administration ou de surveillance était doté d'un règlement intérieur. L'intégralité des sociétés du CAC 40 ont respecté cette recommandation et ont ainsi doté leur conseil d'un règlement intérieur.

Mode de publication du règlement intérieur du conseil dans les documents de référence

	SBF 120	CAC 40
Publié en intégralité	9 %	14 %
Synthèse publiée	59 %	57 %
Extraits publiés	15,5 %	26 %
Règlement intérieur mentionné	14,5 %	3 %

De plus en plus de sociétés (59 % du SBF 120 et 57 % du CAC 40) publient une synthèse du règlement intérieur dans leur document de référence (contre respectivement 53 % et 54 % en 2008). 9 % des sociétés du SBF 120 et 14 % des sociétés du CAC 40 publient en intégralité le texte du règlement intérieur.

Contenu du règlement intérieur du conseil

Le code AFEP-MEDEF prévoit que le règlement intérieur doit préciser :

1) « les cas d'approbation préalable par le conseil d'administration, dont il arrête les principes qui peuvent être d'ailleurs différents selon les branches concernées de l'entreprise ».

2) « le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable par le conseil d'administration ».

3) « les règles selon lesquelles le conseil d'administration est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la société » (§ 4).

Sociétés du SBF 120 :	Exercice 2008	Exercice 2009
- mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	87 %	93 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie	66 %	70 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil	83 %	89 %

Sur ces trois sujets, les progrès ont été importants en 2 ans.

93 % des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil. La proportion de sociétés se conformant à cette recommandation est en hausse depuis 2008 (70 % en 2007).

70 % des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie (contre 42 % en 2007).

89 % des sociétés indiquent dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil (contre 34 % en 2007).

Sociétés du CAC 40 :	Exercice 2008	Exercice 2009
- mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	94 %	100 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie	89 %	89 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil	91 %	97 %

Comme pour le SBF 120, les sociétés du CAC 40 ont fortement progressé dans leur conformité à ces recommandations.

La totalité des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur les cas d'approbation du conseil contre 94 % en 2008. 89 % des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie. Enfin 97 % des sociétés indiquent dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil.

2.10 Le conseil et le marché

Le code AFEP-MEDEF recommande de « *publier les notations de l'entreprise par les agences de notation financière ainsi que les changements intervenus au cours de l'exercice* » (§ 2.2).

Un nombre significatif de sociétés du SBF 120 ne faisant pas l'objet d'une notation financière, l'étude du respect de cette recommandation a donc été limitée aux sociétés du CAC 40.

Sociétés du CAC 40 :	Exercice 2008	Exercice 2009
- ayant publié leur notation financière dans leur document de référence	83 %	89 %
- ayant publié l'évolution de leur notation au cours de l'exercice	57 %	77 %

En 2009, 89 % des sociétés ont publié leur notation financière dans leur document de référence contre 83 % en 2008.

Le code AFEP-MEDEF recommande d'« *indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en œuvre pour l'identification et le contrôle des engagements hors bilan, ainsi que pour l'évaluation des risques significatifs de l'entreprise* » (§ 2.2).

Au titre de l'exercice 2009, la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 fournissent des informations sur leurs engagements hors bilan et sur les risques auxquels elles sont confrontées.

3. Les comités du conseil

3.1 Comité des comptes

Le code AFEP-MEDEF recommande que « *chaque conseil doit se doter d'un comité des comptes dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels. Le comité ne doit en effet pas se substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail du conseil* ». 99 % des sociétés du SBF 120 et la totalité des sociétés du CAC 40 respectent cette recommandation (§ 14).

Sociétés qui indiquent l'existence d'un comité des comptes dans leur document de référence

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
97 %	99 %	100 %	100 %

Une société se justifie de ne pas avoir mis en place un comité d'audit dans son document de référence.

- « Quant à la mise en place d'un comité d'audit, le conseil d'administration a constaté que par application de l'ordonnance du 8 décembre 2008, la société est tenue d'instituer un tel comité au plus tard fin août 2012. Elle prévoit de créer ce comité d'audit, par le renforcement en premier lieu de la composition du conseil, en nommant, comme indiqué ci-dessus, un ou plusieurs administrateur(s) indépendant(s) ayant notamment des compétences en matière financière et comptable ».

Composition du comité

En 2009, les comités des comptes étaient composés en moyenne de 3,8 personnes dans les sociétés du SBF 120, comme pour celles du CAC 40.

Proportion d'administrateurs indépendants

Le code AFEP-MEDEF indique que « *la part des administrateurs indépendants dans le comité des comptes doit être au moins de deux tiers* » (§ 14.1).

**Sociétés dont la proportion d'administrateurs indépendants
est au moins égale aux deux tiers des membres du comité des comptes**

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
63 %	69 %	77 %	80 %

69 % des sociétés du SBF 120 et 80 % des sociétés du CAC 40 respectent la proportion d'administrateurs indépendants au sein du comité des comptes.

Les extraits ci-dessous reprennent les justifications données par les sociétés qui ne respectent pas la proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité des comptes, prévue par le code AFEP-MEDEF.

- « Le comité d'audit de X n'a pas dans sa composition deux tiers de membres indépendants comme recommandé par le code AFEP-MEDEF. Cette composition est justifiée par le besoin d'assurer en son sein une représentation des différentes composantes de son actionnaire de référence ».
- « La disposition suivante de ce code n'est pas appliquée : proportion recommandée de membres indépendants au sein du comité des comptes : le comité des comptes est composé de quatre administrateurs dont un est indépendant, le président. A ce jour, au regard de la composition du capital du groupe et de la qualité des travaux de ce comité, rien ne justifie d'en modifier la composition pour porter la quotité des membres indépendants aux deux tiers conformément aux recommandations du code de référence ».
- « La disposition du code AFEP-MEDEF qui préconise deux tiers d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la société est contrôlée par deux actionnaires de référence ».
- « La composition du comité d'audit n'est pas en tout point conforme au code AFEP-MEDEF qui recommande que la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit soit au moins de deux tiers. En effet, il comporte deux administrateurs indépendants parmi les quatre membres le constituant. La dérogation à ces recommandations se justifie par le statut particulier de la société. Sa composition est proche des recommandations AFEP-MEDEF compte tenu de la volonté d'y faire participer un représentant de l'Etat et un représentant des salariés, lesquels ne peuvent être qualifiés d'indépendants ».
- « Du 3 juin au 31 décembre 2009, le comité d'audit et des risques était composé de quatre membres. Les membres du comité d'audit et des risques ont la compétence financière et comptable requise pour être membre et la majorité des membres est indépendante, néanmoins, dans la mesure où la société est contrôlée par un actionnaire de référence, la proportion des deux tiers de membres indépendants recommandée par le code AFEP/MEDEF de décembre 2008 n'est pas respectée ».

Activité du comité des comptes

Le code AFEP-MEDEF précise que « le nombre des séances du conseil d'administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé doit être indiqué dans le rapport annuel, qui doit également donner aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances et réunions » (§ 10).

Informations sur les séances du comité des comptes

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur document de référence	98 %	99 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,1	5,1	5,4	5,1
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur document de référence	88 %	90 %	94 %	94 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	92 %	92 %	91 %	93 %

99 % des sociétés du SBF 120 communiquent le nombre de séances qui se sont tenues en 2009. Le nombre moyen de séances a été de 5,1 en 2009, tout comme en 2008.

La totalité des sociétés du CAC 40 indiquent le nombre de séances dans leur document de référence. Le nombre moyen de séances a été de 5,1 au cours de l'exercice écoulé.

90 % des sociétés du SBF 120 dotées d'un comité des comptes précisent le taux de participation des membres aux séances du comité. 94 % des sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation.

Le taux moyen de participation moyen aux séances du comité des comptes est de 92 % pour les sociétés du SBF 120 et de 93 % pour celles du CAC 40.

Compétence des membres

Le code AFEP-MEDEF précise que « les membres du comité des comptes [...] doivent avoir une compétence financière ou comptable » (§ 14.3.1). 66 % des sociétés du SBF 120 (contre 87 % en 2008) et 80 % des sociétés du CAC 40 (contre 91 % en 2008) ayant un comité des comptes mentionnent cette compétence financière et comptable. Ce critère ayant été apprécié plus strictement, ceci explique la baisse constatée dans l'application de cette recommandation entre 2008 et 2009. En effet, pour l'élaboration du rapport 2008, ont été considérées comme remplissant ce critère les sociétés qui donnaient suffisamment d'information sur les compétences professionnelles des membres du comité desquelles on pouvait déduire une compétence financière ou comptable. Cette année, et compte tenu notamment de l'entrée en vigueur de l'ordonnance sur le comité d'audit qui impose qu'au moins un membre du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable,

n'ont été considérées comme remplissant ce critère que les sociétés qui se sont expressément prononcées sur la compétence financière ou comptable desdits membres.

Procédure de renouvellement des commissaires aux comptes

Le code AFEP-MEDEF précise qu' « *en dehors de l'audition régulière des commissaires aux comptes y compris hors la présence des dirigeants, le comité doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumettre au conseil d'administration le résultat de cette sélection* » (§ 14.2.2). En 2009, 86 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40 mentionnent dans leur document de référence avoir mis en place une procédure de sélection. Ces proportions sont en hausse par rapport à 2008 (69 % pour les sociétés du SBF 120, 69 % pour les sociétés du CAC 40).

Méthodes de travail

Le code AFEP-MEDEF souligne que « *le comité des comptes doit entendre les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie [...] S'agissant de l'audit interne et du contrôle des risques, le comité doit [...] entendre le responsable de l'audit interne* » (§ 14.3.2).

Informations sur les audits réalisés par le comité des comptes

Sociétés faisant état dans leur document de référence d'une :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
- audition des commissaires aux comptes	96 %	97 %	100 %	100 %
- audition du directeur financier	87 %	91 %	100 %	100 %
- audition du responsable de l'audit interne	84 %	90 %	97 %	100 %

La totalité des sociétés du CAC 40 appliquent les recommandations du code AFEP-MEDEF concernant l'audition des commissaires aux comptes, du directeur financier et du responsable de l'audit interne. La proportion de sociétés du SBF 120 respectant cette recommandation est en hausse par rapport à l'exercice 2008.

Le code AFEP-MEDEF indique également que « *l'examen des comptes par le comité des comptes doit être accompagné d'une présentation des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats, mais aussi des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise* » (14.2.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation des commissaires aux comptes	95 %	96 %	100 %	100 %

96 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 signalent l'existence d'une présentation des commissaires aux comptes.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation du directeur financier	84 %	89 %	100 %	100 %

De plus, 89 % des sociétés du SBF 120 ainsi que l'intégralité des sociétés du CAC 40 précisent l'existence d'une présentation du directeur financier.

Le code AFEP-MEDEF précise également que « *le comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin* ». 47 % des sociétés du SBF 120 (contre 42 % en 2008) et 57 % des sociétés du CAC 40 mentionnent cette possibilité (§ 14.3.2).

Enfin, le code indique que « *les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le conseil)* ». 26 % des sociétés du SBF 120 et 26 % des sociétés du CAC 40 précisent dans leur document qu'elles respectent cette recommandation (§ 14.2.1).

3.2 Comité des rémunérations

Le code AFEP-MEDEF recommande aux sociétés cotées de se doter d'un comité des rémunérations (§ 13).

Sociétés indiquant l'existence d'un comité des rémunérations			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
95 %	95 %	97 %	97 %

Presque la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 respectent cette recommandation.

Une société se justifie de ne pas avoir mis en place de comité des rémunérations. Une autre prévoit de le créer dans un futur proche.

- « De même, eu égard aux spécificités de la commandite, la création d'un comité des rémunérations avait été considérée comme étant sans objet, le conseil de surveillance n'ayant aucune mission spécifique concernant la rémunération des gérants, si ce n'est un rôle d'encadrement des seules actions de performance ».
- « Après la nomination d'un nouvel administrateur indépendant, et le renforcement de son comité d'audit, le groupe prévoit dans un second temps la mise en place d'un comité de rémunération / des nominations ».

Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Nombre moyen de membres	3,6	3,7	3,8	3,7
Présence d'administrateurs exécutifs	1 %	5,8 %	0 %	0 %

En 2009, le nombre moyen de membres au sein du comité des rémunérations pour les sociétés du SBF 120 et celles du CAC 40 est stable par rapport à 2008.

Le code AFEP-MEDEF souligne que le comité des rémunérations « *ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social* ». En 2009, la proportion d'administrateurs exécutifs est de 5,8 % pour le SBF 120. Aucune des sociétés du CAC 40 ne prévoit la présence d'un administrateur exécutif au sein du comité des rémunérations (§ 16.1).

De plus, 99 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 qui disposent d'un comité des rémunérations publient la liste des administrateurs qui le composent.

Proportion d'administrateurs indépendants

D'après le code AFEP-MEDEF, le comité des rémunérations « *doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants* » (§16.1).

Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité des rémunérations

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
74 %	78 %	88 %	91 %

La proportion de sociétés se conformant à cette recommandation est en hausse constante.

Certaines sociétés ne respectent pas la proportion d'administrateurs indépendants au sein de leur comité des rémunérations. Exemples de justifications.

- « La disposition du code AFEP-MEDEF qui préconise une majorité d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la société est contrôlée par deux actionnaires de référence ».
- « Le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF prévoit que le comité des rémunérations doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Le comité des rémunérations et des nominations du groupe est composé d'un administrateur indépendant sur trois membres. Le conseil d'administration considère que la composition de ce comité, dont l'administrateur indépendant est le président, ainsi que les échanges ayant lieu entre cet administrateur indépendant et les autres membres indépendants du conseil d'administration, paraît conforme à la bonne représentation des intérêts des différents actionnaires de la société ».
- « Les dispositions du code AFEP-MEDEF qui préconisent deux tiers d'administrateurs indépendants au comité de contrôle et la majorité d'administrateurs indépendants au comité des nominations et rémunérations n'ont pas pu être totalement respectées du fait que la société est contrôlée par deux actionnaires de référence ».

Activité du comité des rémunérations

Le code AFEP-MEDEF indique que « *le rapport annuel doit comporter un exposé sur l'activité du comité des rémunérations au cours de l'exercice écoulé* » (§16.2).

Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	93 %	95 %	100 %	97 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	100 %	100%	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	3,9	4,5	4,1	4,5
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation des membres aux séances du comité	82 %	94 %	91 %	94 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	93 %	93 %	93 %	93 %

95 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40 exposent l'activité du comité des rémunérations dans le document de référence. Le nombre moyen de séances est en hausse pour les sociétés du CAC 40, mais aussi du SBF 120. Le taux de participation aux réunions du comité des rémunérations est inchangé pour les sociétés du CAC 40 et du SBF 120.

3.3 Comité de sélection ou des nominations

Le code AFEP-MEDEF indique que « *chaque conseil doit constituer en son sein un comité de sélection ou des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations* » (§ 15).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Sociétés indiquant l'existence d'un comité de sélection	90 %	91 %	97 %	97 %
- dont sociétés ayant un comité de sélection distinct du comité des rémunérations	26 %	27%	50 %	47%

La proportion de sociétés du SBF 120 disposant d'un comité de sélection est restée stable en 2009, par rapport à 2008.

27 % des sociétés du SBF 120 ont un comité des nominations distinct du comité des rémunérations.

Presque la totalité des sociétés du CAC 40 disposent d'un comité des nominations. 47 % des sociétés ont décidé de distinguer ce comité du comité des rémunérations.

Composition du comité de sélection

La totalité des sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des nominations communiquent le nombre de membres.

Le comité de sélection des sociétés du SBF 120 comprend en moyenne 3,8 membres et 4,1 membres pour les sociétés du CAC 40.

Le code AFEP-MEDEF recommande que « le comité de sélection soit majoritairement composé d'administrateurs indépendants » (§ 15.1).

En 2009, 68 % des sociétés du SBF 120 et 91 % des sociétés du CAC 40 ayant un comité des nominations respectent cette recommandation, contre 69 % des sociétés du SBF 120 et 88 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice 2008.

De plus, la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 disposant d'un comité des nominations publient la liste nominative des membres du comité dans leur document de référence 2009.

Informations sur l'activité des comités de sélection

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	93 %	98 %	100 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	99 %	99 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	3,4	4	3,5	4,5
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation aux séances du comité	79 %	97 %	94 %	91 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	93 %	93 %	90 %	93 %

98 % des sociétés du SBF 120 ainsi que toutes les sociétés du CAC 40 fournissent un rapport sur l'activité de leur comité de sélection.

Presque toutes les sociétés du SBF 120 et la totalité des sociétés du CAC 40 indiquent le nombre de séances tenues par le comité des nominations. Les sociétés du SBF 120 se sont réunies en moyenne 4 fois au cours de l'exercice écoulé et celles du CAC 40 se sont réunies 4,5 fois en 2009.

97 % des sociétés du SBF 120 et 91 % des sociétés du CAC 40 indiquent le taux de participation aux séances du comité.

Participation du président en exercice

Le code AFEP-MEDEF indique qu'« à la différence de ce qui est prévu pour le comité des rémunérations, le président en exercice est associé aux travaux du comité de sélection ou des nominations » (§ 15.1).

28 % des sociétés du SBF 120 et 38 % des sociétés du CAC 40 indiquent avoir associé le président en exercice aux séances du comité de sélection.

4. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux⁵

Le code AFEP-MEDEF précise qu' « *une information très complète doit être donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique des rémunérations qui est appliquée* » (§ 21).

Le code préconise en outre d'utiliser un tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social (§ 21.2) ⁶.

Cette recommandation était déjà très largement mise en œuvre pour l'exercice 2008 (88,5 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40). Elle l'est encore davantage pour l'exercice 2009. En effet, 94 % des sociétés du SBF 120 ainsi que 97 % des sociétés du CAC 40 présentent ce tableau standardisé.

4.1 Information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Rémunérations individuelles

Le code AFEP-MEDEF préconise que le rapport annuel comporte un chapitre consacré à l'information des actionnaires, qui comprenne « *une présentation détaillée de la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social, comparée à celle de l'exercice précédent et ventilée par masses entre parties fixes et parties variables* » (§ 21.2).

Par ailleurs, il est indiqué : « *Bien que le code de commerce ne le prévoie pas, il apparaît que l'information la plus pertinente pour les actionnaires est celle qui consiste à rattacher la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée, même si elle n'est versée qu'au cours de l'exercice suivant. Il est donc recommandé de communiquer en priorité sur les rémunérations dues au titre de l'exercice et dans un tableau récapitulatif de faire apparaître les montants dus et versés pour l'exercice en cours et l'exercice précédent* ».

⁵ Selon le code AFEP-MEDEF, on entend par dirigeants mandataires sociaux : le président, le directeur général, le ou les directeurs généraux délégués des sociétés à conseil d'administration, le président et les membres du directoire des sociétés à directoire et conseil de surveillance et les gérants des sociétés en commandite par actions. Pour la présente étude, ont été pris en compte les dirigeants mandataires sociaux en fonction au dernier jour de l'exercice.

⁶ L'AMF, dans sa recommandation relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux, mise en ligne le 22 décembre 2008, a repris les tableaux issus des recommandations AFEP-MEDEF, en les modifiant à la marge et sur la forme.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Information sur la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social	100 %	100 %	100 %	100 %
Comparaison avec la rémunération de l'exercice précédent ⁷	100 %	100 %	100 %	100 %
Ventilation partie fixe / partie variable	100 %	100 %	100 %	100 %
Tableau récapitulatif indiquant les montants dus et versés pour l'exercice concerné et l'exercice précédent	92,5 %	95 %	94 %	97 %

Comme pour l'exercice précédent :

- 100 % des sociétés examinées présentent la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social ;
- 100 % des sociétés examinées précisent la rémunération attribuée à chaque dirigeant mandataire social lors de l'exercice 2008.
- 100 % des sociétés du SBF 120 ventilent la rémunération individuelle entre partie fixe et partie variable.

Le pourcentage de sociétés présentant le tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (tableau standardisé n° 2), déjà élevé pour l'exercice 2008 (92,5 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40) est en augmentation pour l'exercice 2009. En effet, 95 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40⁸ présentent ce tableau. En outre, 4 sociétés du SBF 120 présentent un tableau partiellement conforme.

⁷ Ne sont comptabilisés que les dirigeants pour lesquels la comparaison a un sens, c'est-à-dire qui étaient en fonction l'exercice précédent.

⁸ Une société du CAC 40 ne présente pas le tableau standardisé pour le dirigeant mandataire social en fonction au dernier jour de l'exercice 2009 mais son document de référence comprend ce tableau pour le précédent dirigeant mandataire social qui était en fonction pendant la plus grande partie de l'exercice.

Partie variable de la rémunération

Pour l'exercice 2009, toutes les sociétés du CAC 40 et 101 sociétés du SBF 120 (soit 98 %) prévoyaient le versement d'une partie variable à au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux. Cette partie variable n'a finalement pas été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux dans 4 sociétés⁹.

Critères

Le code AFEP-MEDEF précise que le chapitre du rapport annuel consacré aux rémunérations des dirigeants doit présenter les règles d'attribution de la partie variable et, en particulier, « *indiquer les critères sur lesquels cette partie variable est établie, comment ils ont été appliqués par rapport à ce qui avait été prévu au cours de l'exercice et si les objectifs personnels ont été atteints* » (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Indication des critères de détermination de la partie variable	95 %	92 %	97 %	91,5 %
Information sur l'application des critères	50 %	50 %	65,5 %	73,5 %

92 % des sociétés du SBF 120 prévoyant une partie variable indiquent les critères applicables, proportion qui s'élève à 91,5 % pour le CAC 40¹⁰. En outre, une société du SBF 120 indique les critères applicables pour l'exercice 2010.

Hors hypothèses dans lesquelles il n'a finalement pas été attribué de part variable ou dans lesquelles la part variable n'était pas déterminée à la date de publication du rapport annuel et/ou document de référence, 50,5 % des sociétés du SBF 120 donnent des informations sur l'application des critères, proportion qui s'élève à 73,5 % des sociétés du CAC 40.

⁹ Que cela résulte d'une renonciation du dirigeant ou d'une décision de la société. Ces sociétés ont néanmoins été prises en compte dans les calculs suivants, sauf indication contraire.

¹⁰ Une société du CAC 40 n'indique pas les critères de détermination de la partie variable au titre de l'exercice 2009 mais le mandat du dirigeant concerné n'avait commencé que le 27 novembre 2009. En outre, la société indique que les critères de la partie variable pour l'année 2010 seront définis par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2010.

Par ailleurs, deux sociétés du CAC 40 ne définissent pas précisément les critères de détermination de la partie variable mais ces sociétés indiquent qu'elles n'ont finalement pas attribué de rémunération variable au titre de l'exercice 2009.

Rattachement de la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée

Le code AFEP-MEDEF recommande de « *rattacher la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée, même si elle n'est versée qu'au cours de l'exercice suivant* » (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Rattachement de la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée	96 %	99 %	100 %	100 %

99 % des sociétés du SBF 120 qui prévoyaient l'attribution d'une partie variable à au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2009 contre 96 % en 2008 indiquent rattacher la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée. Comme pour l'exercice précédent, 100 % des sociétés du CAC 40 mettent en œuvre cette recommandation.

Relation de la partie variable à la partie fixe et mesure de la partie qualitative de la partie variable

Le code AFEP-MEDEF préconise que la relation de la partie variable à la partie fixe soit claire et qu'elle consiste « *en un pourcentage maximum de la partie fixe, adapté au métier de l'entreprise* ». Le code précise en outre qu' « *au sein de la partie variable, la part qualitative doit être mesurée et permettre le cas échéant de tenir compte de circonstances exceptionnelles* » (§ 20.2.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	62 %	70,5 %	77 %	85,5 %
Indication de la mesure de la partie qualitative	58 %	60,5 %	67 %	65,5 %

70,5 % des sociétés du SBF 120 qui prévoyaient l'attribution d'une partie variable indiquent la relation de la partie variable à la partie fixe, exprimée en pourcentage maximum de la partie fixe (85,5 % des sociétés du CAC 40), contre 62 % pour l'exercice précédent (77 % des sociétés du CAC 40). En outre, 5 % des sociétés du SBF 120 indiquent un montant maximum de la partie variable sans l'exprimer en pourcentage de la partie fixe. De plus, 2 sociétés du SBF 120 indiquent un pourcentage de la partie fixe pour l'exercice 2010 et 1 société de l'échantillon indique qu'elle mentionnera l'information en 2010.

60,5 % des sociétés du SBF 120 et 65,5 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une partie variable subordonnée en tout ou partie à des critères qualitatifs indiquent la mesure de la part qualitative, contre

58 % des sociétés du SBF 120 et 67 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice précédent. En outre, 1 société du SBF 120 indique la mesure de la part qualitative pour l'exercice 2010.

4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Attribution d'options	67 %	51,5 %	77 %	74,5 %
dont attribution d'options bénéficiant aux dirigeants mandataires sociaux	63 %	66 %	74 %	69 %

51,5 % sociétés du SBF 120 ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions en 2009. 66 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'options¹¹.

74,5 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions en 2009. 69 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'options¹².

Attribution des options de souscription ou d'achat d'actions

Association des salariés aux performances de l'entreprise

Une nouvelle recommandation publiée en octobre 2008 et intégrée dans le code AFEP-MEDEF prévoit que si l'attribution d'options et d'actions ne bénéficie pas à l'ensemble des salariés, il est nécessaire de prévoir un autre dispositif d'association de ceux-ci aux performances de l'entreprise : intéressement, accord de participation dérogatoire, attribution gratuite d'actions..... (§ 20.2.3). Cette recommandation a été traduite dans la loi (art. L. 225-186-1 du code de commerce ajouté par l'article 22 de la loi n° 2008-1258 du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail). Toutefois, cette loi s'appliquant lors de la première attribution autorisée par une assemblée générale postérieure à la date de publication de la loi, toutes les sociétés ne sont pas encore concernées.

Les documents de référence des sociétés qui ont attribué des options ou des actions de performance à leurs dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2009 permettent de relever plusieurs exemples de mise en œuvre de cette règle :

- Le document de référence d'une société indique ainsi qu'en 2009, « le Conseil d'administration a approuvé un plan mondial d'attribution gratuite de sept actions à chacun des salariés du

¹¹ Hors hypothèses de renonciation à l'attribution.

¹² Hors hypothèses de renonciation à l'attribution.

Groupe [...]. Cette attribution est soumise à une condition de présence dans le Groupe ainsi qu'à une condition de performance liée à la progression du résultat d'exploitation consolidé (hors Pôle Conditionnement) de 2010 et 2011. L'objectif est de permettre à l'ensemble des salariés du Groupe de devenir actionnaires de [la société] ».

- Un autre document de référence indique que la société propose des « plans d'achat d'actions (plan d'épargne groupe et plan à effet de levier) qui permettent à la quasi-totalité des salariés à temps complet du groupe, ainsi qu'aux retraités, d'acquérir des actions de [la société] dans le cadre d'augmentations de capital réservées ».
- Le document de référence d'une société indique que le 30 juin 2008, la société « a conclu un nouvel accord d'intéressement avec son Comité d'Entreprise, pour une durée de trois ans, au titre des années 2008, 2009 et 2010. Les salariés [de la société] ayant une ancienneté de plus de trois mois ont, au titre de l'intéressement, un droit proportionnel à leur salaire et à leur présence au sein de la Société ».
- Une autre société indique qu'aux termes de deux accords d'intéressement conclus en 2007 et 2009, « chaque salarié ayant une ancienneté minimale de trois mois le jour de la clôture de l'exercice considéré bénéficie d'une somme calculée en fonction du résultat d'exploitation diminué de la rémunération des capitaux employés de l'entreprise, au prorata du temps de présence et proportionnellement au salaire ».
- Le document de référence d'une société indique qu'en novembre 2007, « un nouvel accord Groupe a été conclu pour une durée indéterminée. Il concerne l'ensemble des salariés des sociétés françaises » du Groupe.

Une autre société prévoit explicitement la mise en œuvre de cette recommandation pour l'exercice 2010 : son document de référence indique ainsi qu' « en 2010, conformément à la loi, l'attribution du plan d'options sera accompagnée d'un dispositif d'association de l'ensemble du personnel France à la performance de l'entreprise qui devrait, dans la mesure du possible, prendre la forme d'un versement de supplément d'intéressement ».

Valorisation des options

Le code AFEP-MEDEF préconise de préciser la valorisation au moment de leur attribution et selon la méthode retenue pour les comptes consolidés des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Mention de la valorisation des options (hors hypothèses de renonciation)	97,5 %	97 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 97 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 précisent la valorisation des options lors de leur attribution.

Impact en termes de dilution

Le code AFEP-MEDEF recommande de préciser l'impact des attributions d'options en termes de dilution (§ 21.2)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Indication de l'impact en termes de dilution (hors hypothèses de renonciation)	48 %	57 %	65 %	66,5 %

57 % des sociétés du SBF 120 et 66,5 % des sociétés du CAC 40 qui ont attribué des options d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux indiquent l'impact des attributions en termes de dilution.

Attribution aux mêmes périodes calendaires

Le code AFEP-MEDEF préconise de procéder à « *des attributions aux mêmes périodes calendaires* » (§ 20.2.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Attributions aux mêmes périodes calendaires (hors hypothèses de renonciation)	52 %	71,5 %	75 %	83,5 %

71,5 % des sociétés du SBF 120 et 83,5 % des sociétés du CAC 40 procèdent à des attributions aux mêmes périodes calendaires. Ces pourcentages sont en augmentation par rapport à l'exercice précédent (52 % des sociétés du SBF 120 et 75 % des sociétés du CAC 40).

L'extrait ci-dessous est tiré du rapport annuel d'une société qui ne procède pas nécessairement à des attributions aux mêmes périodes calendaires.

« La Société s'efforce d'attribuer des options de souscription d'actions aux mêmes périodes calendaires, sous réserve de compatibilité avec les règles restrictives liées à la détention par la Société d'une information privilégiée, ce qui conduit alors la Société à décaler la période d'attribution ».

Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

Le code AFEP-MEDEF recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document de référence « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social (hors hypothèses de renonciation)	30 %	26 %	50 %	44,5 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 26 % des sociétés du SBF 120 et 44,5 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social. Ce pourcentage est en légère diminution par rapport à l'exercice précédent (30 % des sociétés du SBF 120 et 50 % des sociétés du CAC 40).

Prix

Décote

Le code AFEP-MEDEF recommande de n'appliquer aucune décote lors de l'attribution des options d'actions (§ 20.2.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Absence de décote (options)	98 %	97 %	100 %	100 %

97 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40, n'appliquent en fait aucune décote, mais l'information ne figure pas toujours explicitement dans la partie des documents de référence consacrée aux options de souscription et d'achat d'actions.

Opération de couverture des risques

Le code AFEP-MEDEF indique que « les dirigeants mandataires sociaux en activité qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque » (§ 20.2.3).

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2009	Exercice 2009
Interdiction d'opération de couverture des risques	54,5 %	66,5 %

54,5 % des sociétés du SBF 120 et 66,5 % des sociétés du CAC 40 mentionnent explicitement l'absence d'opération de couverture des risques¹³. 9 sociétés du SBF 120 indiquaient appliquer cette recommandation pour l'exercice 2008, qu'il s'agisse d'attribution d'options ou d'actions de performance.

Exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux

Conditions de performance

Le code AFEP-MEDEF préconise que, lors des attributions, des conditions de performance soient fixées pour l'exercice des options (§ 20.2.3 - « Attributions »).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Mention des conditions de performance arrêtées pour l'exercice des options	55 %	68,5 %	70 %	78 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2009, 68,5 % des sociétés du SBF 120 et 78 % des sociétés du CAC 40 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonné l'exercice de la totalité des options.

¹³ Ces recommandations font partie de celles pour lesquelles il n'est pas prévu d'information spécifique. Par conséquent, comme indiqué dans l'introduction, l'absence d'indication sur leur mise en œuvre ne préjuge pas de leur application par les sociétés.

L'extrait ci-dessous est tiré du rapport annuel d'une société qui ne prévoit pas de conditions de performance à satisfaire lors de la levée des options.

Cette société ne prévoit pas de conditions de performance à satisfaire lors de la levée des options, mais lors de l'attribution de ces options. Elle indique que « les attributions d'options et d'actions gratuites sont soumises à des conditions de performance définies chaque année, sur la base de critères appliqués de façon constante [...]. Les critères d'attribution étant alignés avec l'intérêt de la société (évolution du résultat opérationnel après prise en compte du coût des capitaux employés), la proximité entre performance au cours d'un exercice et attribution étant perçue comme un facteur important de motivation et une certaine continuité dans les règles d'attribution permettant de lisser les inconvénients de la volatilité actuellement constatée, aucune condition supplémentaire pour l'exercice des options et l'acquisition des actions gratuites n'est imposée aux bénéficiaires ».

Périodes d'interdiction d'exercice

Le code AFEP-MEDEF préconise de fixer des périodes précédant la publication des comptes pendant lesquelles les options ne peuvent être exercées (§ 20.2.3 - « Exercice »).

71,5 % des sociétés du SBF 120 (parmi lesquelles 89 % des sociétés du CAC 40) indiquent appliquer cette règle pour l'exercice des options durant l'exercice 2009. Parmi ces sociétés, certaines excluent toutefois la mise en œuvre de cette recommandation pour les opérations de levée simple.

Conservation d'actions issues des levées d'options

Le code de commerce prévoit que les conseils doivent soit décider que les options ne peuvent être levées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité d'actions issues de la levée des options qui doivent être conservées jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-185).

Le code AFEP-MEDEF prévoit une recommandation similaire aux termes de laquelle le conseil d'administration ou de surveillance fixe périodiquement le nombre des actions issues des levées d'options que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (§ 20.2.3 - « Conservation des actions acquises »).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Obligation de conservation d'actions issues de levées d'options (hors hypothèses de renonciation)	77 %	85,5 %	90 %	89 %

85,5 % des sociétés du SBF 120 et 89 % des sociétés du CAC 40 (contre 77 % et 90 % pour l'exercice précédent) mentionnent dans leur document de référence et/ou rapport annuel une obligation de conservation d'actions issues des levées d'options.

Utilisation des tableaux standardisés

Le code AFEP-MEDEF préconise l'utilisation de tableaux standardisés (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
<i>Tableau 4</i> Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social (hors hypothèses de renonciation)	91 %	91,5 %	95 %	94,5 %

91,5 % des sociétés du SBF 120 et 94,5 % des sociétés du CAC 40 présentent le tableau standardisé.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
<i>Tableau 5</i> Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (hors les cas où pas de levée d'options)	87 %	84,5 %	90 %	77 %

Parmi les sociétés dont les dirigeants mandataires sociaux ont levé des options en 2009, 84,5 % des sociétés du SBF 120 et 77 % des sociétés du CAC 40 présentent le tableau standardisé. Les sociétés du CAC 40 qui ne présentent pas le tableau standardisé indiquent néanmoins les informations qu'il comprend (nombre d'options levées et prix).

4.3. Actions de performance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Attribution d'actions de performance	63 %	62,5 %	69 %	71,5 %
dont attribution d'actions bénéficiant aux mandataires sociaux	59 %	63 %	50 %	60 %

62,5 % des sociétés du SBF 120 ont attribué des actions de performance en 2009. 63 % d'entre elles en ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

71,5 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des actions gratuites en 2009. 60 % d'entre elles en ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

Attribution des actions de performance

Association des salariés aux performances de l'entreprise

V. *supra*, options de souscription ou d'achat d'actions

Valorisation des actions

Le code AFEP-MEDEF préconise de préciser la valorisation au moment de leur attribution et selon la méthode retenue pour les comptes consolidés des actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Mention de la valorisation des actions	100 %	100 %	100 %	100 %

Comme pour l'exercice précédent, toutes les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux précisent la valorisation des actions lors de leur attribution.

Impact en termes de dilution

Le code AFEP-MEDEF recommande de préciser l'impact des attributions d'actions en termes de dilution (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Indication de l'impact en termes de dilution	33 %	27 %	42 %	40 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 27 % des sociétés du SBF 120 et 40 % des sociétés du CAC 40 indiquent l'impact des attributions en termes de dilution (contre respectivement 33 % et 42 % pour l'exercice précédent).

Attribution aux mêmes périodes calendaires

Le code AFEP-MEDEF préconise de procéder à « *des attributions aux mêmes périodes calendaires* » (§ 20.2.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Attributions aux mêmes périodes calendaires (hors hypothèses de la mise en place du premier plan en 2009)	31 %	50 %	42 %	58,5 %

50 % des sociétés du SBF 120 et 58,5 % des sociétés du CAC 40 attribuent les actions de performance aux mêmes périodes calendaires. Ce pourcentage est en sensible augmentation par rapport à l'exercice précédent.

Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

Le code AFEP-MEDEF recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document de référence « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	21 %	17 %	50 %	40 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 17 % des sociétés du SBF 120 et 40 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social (contre respectivement 21 % et 50% pour l'exercice précédent).

Prix

Opération de couverture des risques

Le code AFEP-MEDEF indique que « les dirigeants mandataires sociaux en activité qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque » (§ 20.2.3).

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2009	Exercice 2009
Interdiction d'opération de couverture des risques	39 %	46,5 %

39 % des sociétés du SBF 120 et 46,5 % des sociétés du CAC 40 qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux mentionnent explicitement l'absence d'opération de couverture des risques¹⁴. 9 sociétés du SBF 120 indiquaient appliquer cette recommandation pour l'exercice 2008, qu'il s'agisse d'attribution d'options ou d'actions de performance.

¹⁴ Ces recommandations font partie de celles pour lesquelles il n'est pas prévu d'information spécifique. Par conséquent, comme indiqué dans l'introduction, l'absence d'indication sur leur mise en œuvre ne préjuge pas de leur application par les sociétés.

Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux

Conditions de performance

Le code AFEP-MEDEF préconise que lors des attributions des conditions de performance soient fixées pour l'acquisition définitive des actions (§ 20.2.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Mention des conditions de performance arrêtées pour l'acquisition définitive des actions	82 %	88 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2009, 88 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions.

Acquisition d'actions

Le code AFEP-MEDEF préconise « *de conditionner, suivant des modalités fixées par le conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées* » (§ 20.2.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Obligation d'achat d'une quantité définie d'actions	13 %	19,5 %	8 %	20 %

19,5 % des sociétés du SBF 120 et 20 % des sociétés du CAC 40 indiquent appliquer cette exigence pour les attributions intervenues en 2009 (contre 13 % et 8 % pour les attributions intervenues lors de l'exercice précédent)¹⁵.

¹⁵ Cette recommandation fait partie de celles pour lesquelles il n'est pas prévu d'information spécifique dans le document de référence. Le code AFEP-MEDEF préconisant une information au moment de l'attribution, celle-ci peut donc prendre la forme d'un communiqué. Par conséquent, l'absence d'indication sur sa mise en œuvre dans le document de référence ne préjuge pas de son application par les sociétés.

Les extraits ci-dessous sont tirés des documents de référence de sociétés qui ne conditionnent pas l'acquisition définitive des actions de performance à l'achat d'une certaine quantité d'actions.

- « La société a fixé en 2007 des règles exigeantes en matière de détention d'actions par les membres du directoire [de la société]. Cette politique exige que chacun des membres du directoire détienne, durant toute la durée de ses fonctions, un nombre minimum d'actions [de la société] représentant en valeur un multiple de sa rémunération totale annuelle versée au cours de l'exercice précédent (salaire fixe augmenté de la rémunération variable).

Le président du directoire doit ainsi détenir l'équivalent de trois fois sa rémunération totale annuelle et les autres membres du directoire doivent détenir l'équivalent de deux fois leur rémunération totale annuelle [...].

Compte tenu du niveau déjà élevé des obligations de détention minimale d'actions ainsi imposées aux membres du directoire, le conseil de surveillance, sur la recommandation de son comité de rémunération, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de prévoir une révision à la hausse de ces seuils minimaux de détention passé le délai de 5 ans. Pour les mêmes raisons, le conseil de surveillance a considéré qu'il n'était pas utile d'imposer aux membres du Directoire d'acheter une quantité d'actions [de la société] à l'issue de la période de conservation de leurs actions de performance ».

- « [la société] considère que l'engagement de conservation par le Directeur Général, jusqu'à la cessation de ses fonctions, des actions pouvant être acquises en vertu de ces attributions à hauteur de 15 % des actions issues de l'exercice des stock-options et de l'attribution des actions gratuites constitue un mécanisme d'effet équivalent à la recommandation du Code AFEP-MEDEF de conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées ».

Conservation des actions acquises

Le Code de commerce prévoit que les conseils doivent décider soit que les actions gratuites ne peuvent être cédées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité de ces actions qui doivent être conservées au nominatif jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-197-1).

Le code AFEP-MEDEF recommande que le conseil d'administration ou de surveillance fixe périodiquement le nombre des actions issues des levées d'options ou d'actions de performance que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (§ 20-2-3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Obligation de conservation des actions de performance	77 %	90 %	92 %	86,5 %

90 % des sociétés du SBF 120 et 86,5 % des sociétés du CAC 40 mentionnent une obligation de conservation des actions de performance (contre respectivement 77 % et 92 % pour l'exercice précédent).

Utilisation des tableaux standardisés

Le code AFEP-MEDEF préconise l'utilisation de tableaux standardisés (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
<i>Tableau 6</i> Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social	95 %	92,5 %	100 %	100 %

92,5 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 présentent le tableau standardisé.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
<i>Tableau 7</i> Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social	83 %	89,5 %	90 %	100 %

Parmi les sociétés ayant attribué des actions de performance devenues disponibles en 2009, 89,5 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 présentent le tableau standardisé.

4.4 Indemnités de départ

Pour l'exercice 2009, 54,5 % des sociétés du SBF 120 et 51,5 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient une indemnité de départ au bénéfice d'au moins un de leurs dirigeants mandataires sociaux.

Départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie

Le code AFEP-MEDEF préconise que les conditions de performance dont l'existence est imposée par le code de commerce doivent être telles qu'elles n'autorisent « l'indemnisation qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie » (§ 20.2.4).

Les mêmes recommandations préconisent que l'indemnité de départ n'excède pas deux ans de rémunération (fixe et variable).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Versement seulement en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie	20 %	32 %	24 %	44,5 %
Plafond de 2 ans de rémunération	87 %	98 %	94 %	100 %

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 32 % des sociétés du SBF 120 et 44,5 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de stratégie ou de contrôle pour tous les dirigeants bénéficiaires (contre respectivement 20% et 24 % pour l'exercice précédent). Ces pourcentages sont en nette progression.

Exemples d'explication en cas de non application des recommandations.

- S'agissant du versement de l'indemnité seulement en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie, une société indique qu'elle maintient le versement en cas de révocation sauf faute grave ou lourde et précise que « le conseil d'administration a décidé, en tenant compte du fait que [M. X] est un fondateur de la société et qu'il a été président directeur général depuis son immatriculation en 1996, que l'engagement actuellement en vigueur était approprié et raisonnable et qu'il ne serait dès lors pas apporté de modification à l'engagement en vigueur, nonobstant le fait que cet engagement n'est pas complètement conforme aux engagements AFEP/ MEDEF ».

- Une société prévoit également que le conseil peut décider de verser une indemnité hors le cas d'un départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie (sauf mauvais résultats ou faute de gestion) et s'en justifie par l'actionnariat de la société et l'ancienneté du dirigeant mandataire social concerné dans le Groupe.

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 98 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 indiquent appliquer un plafond de 2 années de rémunération pour tous les dirigeants bénéficiaires. Là encore, ces pourcentages sont en augmentation. Ils s'établissaient à 87 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice 2008.

Conditions de performance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %

Comme pour l'exercice 2008, l'ensemble des sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux soumet l'octroi d'une indemnité de départ à une ou plusieurs conditions de performance, conformément aux dispositions légales applicables (art. L.225-42-1 du Code de commerce).

Clause de non concurrence

Le code AFEP-MEDEF précise que s'il existe une clause de non concurrence, l'indemnité qu'elle prévoit doit être comprise dans le plafond de deux ans (§ 20.2.4).

Pour l'exercice 2009, 29,5 % des sociétés du SBF 120 et 27,5 % des sociétés du CAC 40 prévoient une indemnité relative à une clause de non-concurrence au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de 2 ans de rémunération	71 %	73,5 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés du SBF 120 qui prévoient une indemnité relative à une clause de non concurrence au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 73,5 % prévoient que l'indemnité est comprise dans le plafond de 2 années de rémunération. Ce pourcentage est en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent. Comme pour l'exercice 2008, 100 % des sociétés du CAC 40 prévoient que l'indemnité est comprise dans le plafond de deux ans.

4.5 Retraites

Information sur les régimes de retraite

Le code AFEP-MEDEF précise que le chapitre consacré aux rémunérations doit prévoir « *des informations sur les systèmes de retraite ou les engagements provisionnés par la société* » (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Information sur les régimes de retraite	96 %	100 %	100 %	100 %

Comme en 2008, toutes les sociétés du CAC 40 donnent une information sur les régimes de retraites. En 2009, 100 % des sociétés du SBF 120 donnent cette information contre 96 % en 2008.

Retraites supplémentaires

Le code AFEP-MEDEF prévoit en outre certaines règles complémentaires relatives aux régimes de retraite supplémentaires à prestations définies : le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux ; les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise ; l'augmentation des droits potentiels ne doit

représenter chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire ; la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années (§ 20.2.5) ¹⁶..

61 % des sociétés du SBF 120 et 91,5 % des sociétés du CAC prévoient un régime de retraite à prestations définies au bénéfice d'au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2009
Catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls mandataires sociaux	86 %	85,5 %	94 %	97 %
Conditions d'ancienneté	34 %	38 %	36 %	37,5 %
Augmentation des droits potentiels	37,5 %	43 %	39 %	44 %
Période de référence supérieure à un an	61 %	66,5 %	73 %	75 %

Parmi ces sociétés qui prévoient un régime de retraite à prestations définies au bénéfice d'au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux :

- 85,5 % des sociétés du SBF 120 et 97 % de celles du CAC 40 indiquent une catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux (contre respectivement 86 % et 94 % pour l'exercice 2008) ;
- 38 % des sociétés du SBF 120 et 37,5 % de celles du CAC 40 mentionnent une condition d'ancienneté (contre respectivement 34 % et 36 % pour l'exercice 2008) ;
- 43 % des sociétés du SBF 120 et 44 % de celles du CAC 40 précisent l'augmentation des droits potentiels chaque année (contre respectivement 37,5 % et 39 % pour l'exercice 2008) ;
- 66,5 % des sociétés du SBF 120 et 75 % de celles du CAC 40 indiquent appliquer une période de référence supérieure à un an (contre respectivement 61 % et 73 % pour l'exercice 2008).

¹⁶ Ces recommandations font partie de celles pour lesquelles il n'est pas prévu d'information spécifique. Par conséquent, comme indiqué dans l'introduction, l'absence d'indication sur leur mise en œuvre ne préjuge pas de leur application par les sociétés.

L'extrait ci-dessous est tiré du document de référence d'une société qui ne prévoit pas de condition d'ancienneté.

« Bien que le régime ne fixe pas de condition d'ancienneté minimum pour en bénéficier, il reste conforme à l'esprit de la recommandation AFEP-MEDEF dans la mesure où les droits sont acquis progressivement par année d'ancienneté et ne représentent chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération correspondant au maximum à 1,2 % par an sur un montant plafonné ».

5. Contrat de travail et mandat social

Le code AFEP-MEDEF indique qu'« *il est recommandé, lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.*

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

Cette recommandation s'applique aux mandats confiés après le 6 octobre 2008, date à laquelle elle a été rendue publique, et lors du renouvellement des mandats confiés antérieurement à cette date, sur appréciation du conseil d'administration ou de surveillance » (§ 19).

Informations sur le sort des contrats de travail de certains dirigeants mandataires sociaux du SBF 120

	PDG	Pt du directoire	DG	Pt CA	Gérants	TOTAL	
Absence de contrat de travail	31	10	14	26	2	25	53 %
Rupture du contrat de travail effectuée	3	4	2	0	0	9	7 %
La rupture du contrat de travail surviendra au renouvellement du mandat	3	1	4	2	0	10	8 %
Réexamen du sort du contrat de travail lors du prochain renouvellement	3	3	2	0	1	9	7 %

Conservation du contrat de travail	8	2	6	0	1	17	13 %
Informations non communiquées	3	0	0	0	0	3	2 %
TOTAL	51	20	28	28	4	131	100 %

70 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail (ou n'en avaient pas) alors qu'ils n'étaient que 64 % en 2008. 8 % d'entre eux ont décidé de le rompre au moment du renouvellement de leur mandat (comme en 2008) et 7 % réexamineront la situation au moment du renouvellement de leur mandat (contre 13 % en 2008). 13 % des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du SBF 120 n'appliquent pas cette recommandation (contre 8 % en 2008).

Informations sur le sort des contrats de travail de certains dirigeants mandataires sociaux du CAC 40

	PDG	Pt du directoire	DG	Pt CA	Gérants	TOTAL	
Absence de contrat de travail	7	2	4	10	2	25	53 %
Rupture du contrat de travail effectuée	1	3	1	0	0	5	11 %
La rupture du contrat de travail surviendra au renouvellement du mandat	2	1	3	2	0	8	17 %
Réexamen du sort du contrat de travail lors du prochain renouvellement	1	0	0	0	0	1	2 %
Conservation du contrat de travail	4	0	4	0	0	8	17 %
Informations non communiquées	0	0	0	0	0	0	0 %
TOTAL	15	6	12	12	2	47	100 %

La totalité des sociétés du CAC 40 donne l'information sur le sort des contrats de travail de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. 64 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail (ou n'en avaient pas) (contre 63 % 2008). 17 % d'entre eux ont décidé de le rompre au moment de leur renouvellement (contre 16 % en 2008) et 2 % réexamineront la situation au moment de leur renouvellement (contre 16 % en 2008). Enfin 17 % des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du CAC 40 n'appliquent pas cette recommandation (contre 4 % en 2008).

Les extraits ci-dessous reprennent les explications des sociétés pour lesquelles les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas prévu de mettre fin à leur contrat de travail.

- « Le conseil ne souhaite pas qu'ayant accepté, après 27 ans de carrière chez X, le mandat de directeur général, M. Y se voit privé d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié ». Par ailleurs « le conseil d'administration estime que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part au contrat de travail et d'autre part au mandat ».
- « Le conseil de surveillance, après avoir examiné la situation de M. X, a estimé que si la recommandation du code AFEP-MEDEF pouvait se comprendre pour un dirigeant nouvellement arrivé dans une entreprise, celle-ci n'était pas justifiable pour un dirigeant ayant effectué un long parcours réussi dans le groupe, et ce notamment comme salarié non titulaire d'un mandat social. Le conseil de surveillance a en conséquence décidé d'autoriser le maintien du contrat de travail entre la société Y et M. X avec son mandat de président du directoire de la société ».
- « Le conseil de surveillance a estimé que M. X n'avait pas à renoncer à son contrat de travail lors de sa nomination aux fonctions de gérant, compte tenu du caractère ad nutum de la révocabilité de son mandat à durée indéterminée et dans la mesure où l'exercice durable et réussi de ses fonctions salariées était bien antérieur au mandat social ».

6. Nombre de mandats

Le code AFEP-MEDEF précise que, « lorsqu'il exerce des fonctions exécutives, l'administrateur ne doit, en principe, accepter d'exercer plus de quatre autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à son groupe » (§ 17).

Informations sur le nombre de mandats extérieurs au groupe du DG /PDG/Président du directoire dans des sociétés cotées

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2009	Exercice 2009
Sociétés indiquant le nombre de mandats extérieurs au groupe dans des sociétés cotées dans le document de référence.	98 %	100 %

98% des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 indiquent dans leur document de référence le nombre de mandats extérieurs au groupe du DG /PDG/Pt du Directoire dans des sociétés cotées. Le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 1 pour les sociétés du SBF 120. Il est de 1,28 pour les sociétés du CAC 40.

**Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe
par le DG/PDG/Président du directoire des sociétés du SBF 120**

Nombre de mandats	0	1	2	3	4	5
En % du SBF 120	47 %	25 %	9 %	11 %	5 %	1 %

99 % des sociétés du SBF 120 se conforment aux dispositions du code AFEP-MEDEF. Dans près de la moitié des sociétés de l'échantillon (47%), le DG/PDG/Président du directoire n'exerce pas de mandats à l'extérieur du groupe dans des sociétés cotées.

**Nombre de mandats extérieurs au groupe exercés par le DG/PDG/Président du directoire des
sociétés du CAC 40 dans des sociétés cotées**

Nombre de mandats	0	1	2	3	4	5
En % du CAC 40	37 %	32 %	11 %	11 %	6 %	3 %

Une société du CAC 40 seulement ne se conforme pas aux dispositions du code AFEP-MEDEF. Dans 37 % des sociétés de l'échantillon, le DG/PDG/Président du directoire n'exerce pas de mandats à l'extérieur du groupe dans des sociétés cotées.

Annexe 1 - Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40

1	ACCOR*	54	LAGARDERE*
2	ADP	55	LEGRAND
3	AIR France – KLM	56	L'OREAL*
4	AIR LIQUIDE*	57	LVMH*
5	ALCATEL LUCENT*	58	M6 - METROPOLE TELEVISION
6	ALSTOM*	59	MAUREL ET PROM
7	ALTRAN TECHNOLOGIES	60	MERCIALYS
8	AREVA CI	61	MERSEN
9	ARKEMA	62	MICHELIN*
10	ATOS ORIGIN	63	NATIXIS
11	AXA*	64	NEOPOST
12	BIC	65	NEXANS
13	BIOMERIEUX	66	NEXITY
14	BNP PARIBAS*	67	NICOX S.A.
15	BOURBON	68	ORPEA
16	BOUYGUES*	69	PAGESJAUNES
17	BUREAU VERITAS	70	PEUGEOT S.A.*
18	CAP GEMINI*	71	PPR*
19	CARREFOUR*	72	PUBLICIS GROUPE SA
20	CASINO GUICHARD-PERRACHON	73	REMY COINTREAU
21	CGG VERITAS	74	RENAULT*
22	CIMENTS FRANÇAIS	75	REXEL
23	CLUB MEDITERRANEE	76	RHODIA
24	CNP ASSURANCES	77	SAFRAN
25	CREDIT AGRICOLE*	78	SAFT
26	DASSAULT SYSTEMES	79	SAINT-GOBAIN*
27	EDF ENERGIES NOUVELLES	80	SANOFI-AVENTIS*
28	EIFFAGE	81	SCHNEIDER ELECTRIC*
29	ELECTRICITE DE FRANCE*	82	SCOR REGROUPE
30	ERAMET	83	SEB
31	ESSILOR INTERNATIONAL*	84	SECHILLENNE-SIDEC
32	EULER HERMES	85	SILIC
33	EURAZEO	86	SOCIETE GENERALE*
34	EUROFINS	87	SOITEC SILICON
35	FAURECIA	88	SPERIAN PROTECTION
36	FONCIERE DES REGIONS GFR	89	STALLERGENES
37	FRANCE TELECOM*	90	SUEZ ENVIRONNEMENT*
38	GDF SUEZ*	91	TECHNIP*
39	GECINA	92	TELEPERFORMANCE (EX SR)
40	GROUPE DANONE*	93	TF1 - TELEVISION FRANÇAISE 1
41	GROUPE EUROTUNNEL	94	THALES
42	GROUPE STERIA SCA	95	TECHNICOLOR
43	HAVAS	96	TOTAL*
44	HERMES INTERNATIONAL	97	VALEO
45	ICADE	98	UNIBAIL- RODAMCO*
46	ILIAD	99	VALLOUREC*
47	IMERYS	100	VEOLIA ENVIRONNEMENT*
48	INGENICO	101	VINCI*
49	IPSEN	102	VIVENDI*
50	IPSOS	103	WENDEL
51	JC DECAUX S.A.		
52	KLEPIERRE		
53	LAFARGE*		

* Sociétés du CAC 40

Annexe 2 - Liste des sociétés non incluses dans l'étude

ALTEN ***
ARCELORMITTAL*
BENETEAU**
BONDUELLE**
CFAO****
DERICHEBOURG**
DEXIA*
EADS*
EUTELSAT COMMUNICATIONS**
GEMALTO*
PERNOD RICARD**
SES*
SODEXO**
STMICROELECTRONICS*
UBISOFT**
VILMORIN **
ZODIAC**

* Société étrangère

** Société ayant un exercice décalé

*** Société française ne se référant pas au code AFEP-MEDEF

**** Société introduite en bourse au cours de l'exercice 2009