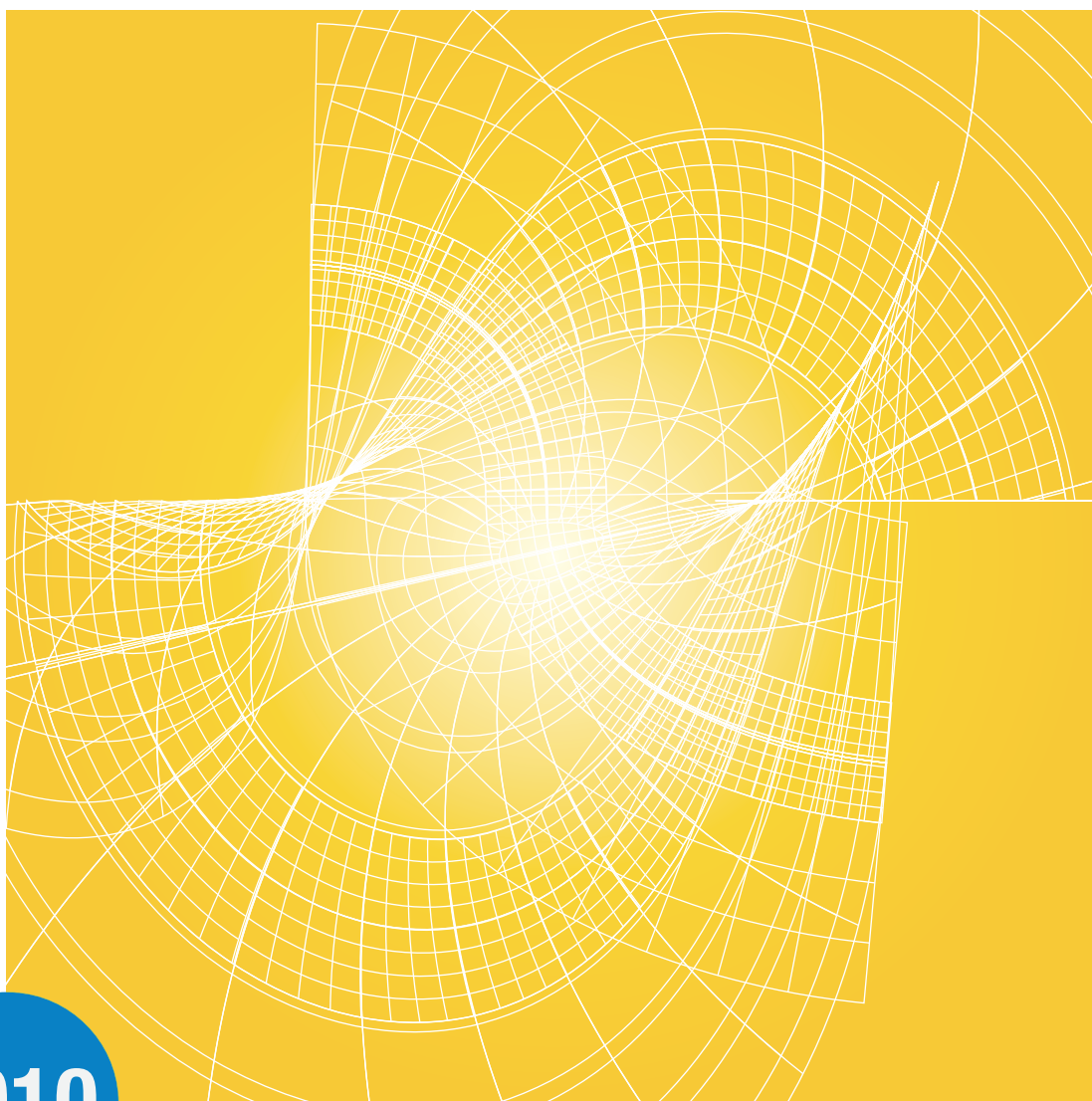


OBSERVATOIRE **ATH**
DE L'INFORMATION FINANCIÈRE



2010

**ZOOM SUR LES
RÉMUNÉRATIONS**

DE 400 DIRIGEANTS
DE SOCIÉTÉS COTÉES

Après une première étude sur l'information financière et la rémunération des dirigeants publiée en Novembre 2009, l'Observatoire de l'information financière installé par l'association technique ATH, il y a maintenant un an, s'inscrit désormais comme une référence avec ce 2^{ème} ouvrage qui porte sur les données de 2010.

Au cœur de la crise dont chacun s'accorde à dire qu'elle n'est pas que financière, comment se comportent les dirigeants si décriés de nos entreprises ? Quelles sont les principales évolutions depuis 2 ans à la fois des différentes composantes de la rémunération et de l'information qui en est donnée ?

Tel est l'enjeu de cette étude, au cœur de l'actualité, qui se caractérise à la fois par son professionnalisme et son objectivité.

A l'heure où l'utilité sociétale de l'audit, et donc celle de l'information financière, fait l'objet de véritables remises en cause au niveau européen, l'ouvrage ATH montre encore une fois, si besoin était, la contribution essentielle des professionnels de l'association technique ATH dans l'analyse critique des documents publiés par les entreprises et les pratiques de leurs dirigeants.

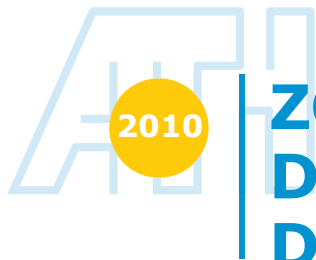
Deux enseignements majeurs en ressortent :

- Le premier est de constater qu'au milieu d'un foisonnement de textes et de règlements s'élabore progressivement un ensemble de bonnes pratiques qui vont incontestablement dans le sens d'une transparence croissante des rémunérations, ce qui constitue certainement aujourd'hui une nécessité dans le contexte des difficultés économiques et sociales que nous traversons,
- Le second est de confirmer la très grande adaptabilité des entreprises et de leurs dirigeants qui, contrairement à de nombreuses idées reçues, savent, dans un grand nombre de cas, dissocier leur intérêt personnel de l'intérêt collectif de l'entreprise, ce qui se traduit en particulier par une baisse significative des rémunérations qui leur sont versées, et tout particulièrement de la partie variable.

En ma qualité de président de l'association technique ATH, je veux remercier l'ensemble des cabinets membres de notre association, et les professionnels qui en sont membres, pour leur contribution à cette nouvelle étude sur la rémunération des dirigeants qui illustre le rôle essentiel qui peut et doit être le leur auprès des décideurs de l'entreprise et des acteurs économiques de notre pays.

Le Président d'ATH

Pierre GODET



ZOOM SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE 400 DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS COTÉES

SYNTHÈSE Page 7

PRÉAMBULE

- 1** Pourquoi cette étude ? Page 16
- 2** Echantillon Page 19

UNE NÉCESSAIRE CLARIFICATION

- 3** Encadrement législatif et réglementaire Page 26
- 4** Concepts clés Page 34
- 5** Gouvernance et rémunérations Page 41

APERÇU D'ENSEMBLE SUR LES RÉMUNÉRATIONS 2009

- 6** Rémunération totale Page 54
- 7** Rémunération globale Page 59

ANALYSE PAR COMPOSANTES

- 8** Rémunération fixe Page 64
- 9** Rémunération variable et exceptionnelle Page 67
- 10** Jetons de présence et avantages en nature Page 71
- 11** Attribution d'actions et d'options Page 73
- 12** Autres rémunérations différées Page 77

ANNEXES Page 83

ATH, pour la 2^{ème} année consécutive, publie une étude sur la rémunération des dirigeants.

L'étude a porté cette année sur le même panel qu'en 2008 soit 176 sociétés cotées, hors CAC 40, banques et assurances.

ATH s'est attaché à apprécier l'évolution de la qualité de l'information financière sur ce point et à analyser les évolutions significatives de ces rémunérations tant dans les montants que dans leur décomposition.

« Rémunération de base agrémentée de bonus variables, actions gratuites ou obtenues dans le cadre de plan d'achat ou de souscription, indemnités de départ et retraites supplémentaires à prestations définies... tels sont aujourd'hui les différents sous ensembles du « package » négocié entre chaque grande société et ses dirigeants. »

Rapport Houillon

UNE DIVERSITÉ DE RÉMUNÉRATIONS

Le concept de « rémunération » recouvre en fait une diversité de types de rémunérations : rémunération fixe, variable, attribution d'actions ou d'options, indemnités, retraites supplémentaires... qui répondent chacune à un objectif spécifique de rémunération de :

- la fonction,
- la performance à court terme,
- la performance à moyen terme,
- la création de valeur.

En vue d'assurer la transparence de l'information sur la rémunération réelle des dirigeants et de permettre des comparaisons pertinentes, il convient de les classer et de normaliser la terminologie de ces types de rémunération.

Partant des définitions de l'AMF, l'étude propose de retenir trois agrégats :

- **Rémunération totale** qui comprend les cinq rémunérations rattachées à l'exercice : fixe, variable, exceptionnelle, avantages en nature, jetons de présence,
- **Rémunération globale** qui ajoute à la rémunération totale les rémunérations de la performance à moyen terme : attribution d'actions et d'options,
- **Rémunérations différées** qui comprennent les retraites supplémentaires, les indemnités de départ et de non concurrence.

Une baisse significative de la rémunération totale et globale, notamment dans les compartiments A et B.

RÉMUNÉRATION TOTALE

Comme en 2008, les niveaux de rémunération constatés sont globalement corrélés avec les niveaux de chiffre d'affaires des sociétés et avec leur capitalisation boursière. Les résultats de l'étude sont segmentés selon le compartiment Euronext des sociétés.

Rémunération totale moyenne

Les rémunérations moyennes des 370 dirigeants du panel sont les suivantes :

	Rémunération totale moyenne 2009 en K€	Rémunération totale moyenne 2008 en K€	Variation 2009/2008
Compartiment A	791	975	-19%
Compartiment B	359	386	-7%
Compartiment C	233	227	+3%

Ventilation de la rémunération totale

	Poids de chaque composante	Nombre de dirigeants concernés	% de dirigeants concernés / 370
Rémunération fixe	64%	344	93%
Rémunération variable	27%	213	58%
Rémunération exceptionnelle	6%	40	11%
Avantages en nature	1%	229	62%
Jetons de présence	2%	116	31%
Rémunération totale	100%		

Les rémunérations fixes et variables représentent 91% de la rémunération totale.

La rémunération fixe est restée quasiment stable en moyenne (290 K€ pour 289 K€ pour l'ensemble des dirigeants). Mais il apparaît :

- une baisse de 7% pour le compartiment A (470 K€ en 2009 contre 505 K€ en 2008),
- une baisse de 2% pour le compartiment B (240 K€ en 2009 contre 246 K€ en 2008),
- une légère augmentation pour le compartiment C (171 K€ en 2009 contre 162 K€ en 2008).

42% des dirigeants n'ont pas de rémunération variable.

La rémunération variable a considérablement baissé, passant en moyenne de 281 K€ à 207 K€ (pour les dirigeants ayant perçu une rémunération variable).

L'évolution est particulièrement significative pour les dirigeants du :

- Compartiment A : la baisse ressort à 43% (232 K€ en 2009 contre 408 K€ en 2008).
- Compartiment B : la baisse ressort à 10% (89 K€ en 2009 contre 99 K€ en 2008).

Elle s'est maintenue pour le compartiment C, (47 K€ en 2009 contre 46 K€ en 2008).

Les autres éléments (rémunération exceptionnelle, avantages en nature et jetons de présence restent marginaux).

Part de la rémunération variable dans la rémunération totale

Le poids de la rémunération variable par rapport à la rémunération totale (27 % en moyenne) s'élève en fonction du compartiment auquel appartient la société à :

- **29% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment A,
- **25% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment B,
- **20% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment C.

RÉMUNÉRATION GLOBALE

La rémunération globale moyenne a varié entre 2008 et 2009 comme suit :

	Rémunération globale moyenne 2009 en K€	Rémunération globale moyenne 2008 en K€	Variation 2009/2008
Compartment A	981	1 349	-27%
Compartment B	412	455	-9%
Compartment C	247	251	-2%

ATTRIBUTIONS D' ACTIONS ET D' OPTIONS

29% des dirigeants ont bénéficié d'actions ou d'options sur 2009.

Pour ces 109 dirigeants qui bénéficient d'actions ou d'options, la valorisation moyenne par dirigeant se situe à 285 K€ et se répartit comme suit selon le compartiment de leur société :

La valorisation moyenne des attributions d'options ou d'actions a chuté surtout pour les dirigeants des compartiments A et B.

- 423 K€ pour les 52 dirigeants des sociétés du compartiment A,
- 176 K€ pour les 42 dirigeants des sociétés du compartiment B,
- 109 K€ pour les 15 dirigeants des sociétés du compartiment C.

Comparé aux 114 dirigeants qui avaient bénéficié d'actions et d'options en 2008, la situation est la suivante :

	Compartment A		Compartment B		Compartment C	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Valorisation moyenne en K€	423	896	176	240	109	104
Nombre de dirigeants concernés	52	45	42	41	15	28

Le nombre de dirigeants bénéficiant d'options et d'actions est relativement stable ; par contre, la valorisation moyenne a considérablement baissé notamment dans le compartiment A.

Pour **37% de ces dirigeants**, ces actions ou options ont une valeur inférieure à 100 Keuros.

RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

12% des dirigeants bénéficient d'une indemnité de non concurrence, ce qui est stable par rapport à 2008.

Par contre, seul 1 dirigeant sur 4 bénéficie en 2009 d'une indemnité de départ, ce qui est deux fois moins qu'en 2008.

La répartition par compartiment de ces dirigeants est la suivante :

- 43% dans les sociétés du compartiment A,
- 34% dans les sociétés du compartiment B,
- 23% dans les sociétés du compartiment C.

Le nombre de dirigeants bénéficiant d'une indemnité de départ a été divisé par deux.

20% des dirigeants (contre 23% en 2008) bénéficient d'une retraite supplémentaire, ce qui est également stable.

QUALITÉ DE L'INFORMATION

Il ressort de cette étude :

- une meilleure application des recommandations Afep/Medef et de l'utilisation des tableaux (**66% des sociétés** appliquent complètement les 10 tableaux de l'AMF pour 32% en 2008),
- une meilleure information qualitative notamment pour ce qui concerne les critères quantitatifs relatifs à la rémunération variable.

Concernant l'environnement législatif et réglementaire, les constats de 2008 sont toujours d'actualité.

Un foisonnement législatif...

Les textes relatifs aux rémunérations se sont succédés depuis 2001 : loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE), loi sur la Sécurité Financière (LSF), loi Breton, loi Tepa, pour ne citer que les plus importantes.

Ce foisonnement de textes et parfois leur manque de cohérence, ont conduit à :

- une multiplicité de sources d'information : annexe, rapport de gestion, document de référence, bilan social, attestation des rémunérations...,
- des concepts de rémunérations peu définis ou différents selon les documents : rémunérations versées ou dues, brutes ou nettes...,
- des périmètres hétérogènes quant aux catégories de dirigeants concernés : dirigeants, dirigeants mandataires sociaux, administrateurs,
- des collèges différents : rémunérations nominatives ou générales, rémunérations les plus élevées, seuils différents selon l'effectif de la société.

L'alourdissement envisagé de la fiscalité sur les stock-options et les « retraites chapeaux » complète cet empilement de textes.

Cette complexité législative nuit à la transparence et à la lisibilité de l'information. Elle représente par ailleurs une charge administrative lourde pour les sociétés, notamment pour les valeurs moyennes.

« La proposition de plafonner les rémunérations des dirigeants de sociétés ne constitue pas une réponse appropriée car il ne revient pas à l'Etat de fixer de façon discrétionnaire un plafond légal qui serait arbitraire, mais il lui revient de fixer un cadre approprié, assurant en particulier un lien entre la rémunération et leur performance. »

Réponse de Christine Lagarde à l'Assemblée Nationale, 9 mars 2010

...Conduisant à une information riche mais hétérogène...

La quantité et la nature des informations relatives aux rémunérations des dirigeants que les sociétés doivent publier se sont considérablement renforcées depuis une dizaine d'années. La loi a successivement imposé aux sociétés de communiquer sur :

- le montant global des rémunérations les plus élevées,
- les rémunérations nominatives,
- la décomposition par nature de ces rémunérations,
- les critères de leur détermination.

Globalement, les sociétés analysées dans l'étude respectent les textes et recommandations et s'appliquent à fournir l'information demandée.

« Christine Lagarde a réaffirmé sa volonté de proposer à la Commission européenne un « SBA du droit boursier européen » pour réviser les directives européennes Transparency, Prospectus et Abus de marché et alléger les obligations pesant sur les PME cotées. »

Communiqué de presse
12/10/2009

Néanmoins, il subsiste quelques faiblesses dans la nature des données communiquées. Ainsi, certaines sociétés ne donnent pas d'informations chiffrées sur les rémunérations. D'autres, donnent l'information sur les rémunérations versées uniquement et ne donnent pas l'information sur les rémunérations dues. Enfin, certaines sociétés ne fournissent pas d'information sur la valorisation des stock-options et actions gratuites. Pour respecter la comparabilité des données, le panel de l'étude a porté sur les sociétés qui fournissaient non seulement une information chiffrée complète mais également homogène.

91% des sociétés du panel ont fourni des données chiffrées complètes et comparables, ce qui représente une amélioration par rapport à 2008 où seuls 85% des documents avaient été exploitables.

...Information qui pourrait être améliorée et surtout simplifiée

En effet, certaines informations d'ordre qualitatif ne sont pas encore fournies par toutes les sociétés telles que :

- les critères de performance retenus pour déterminer la rémunération variable,
- les raisons motivant les évolutions significatives de la rémunération fixe.

Par ailleurs, les informations sont souvent diluées dans les différentes parties des documents de référence et présentées de manière hétérogène ce qui ne facilite pas la lisibilité de l'information. Devant cette situation, l'AMF a publié, en décembre 2008, une recommandation visant à normaliser l'information sur les rémunérations des mandataires sociaux.

L'utilisation de ces tableaux, d'une part facilite l'accès à l'information et d'autre part sert de guide pratique aux entreprises pour structurer l'information.

Elles sont 66% du panel 2009 à présenter l'intégralité des dix tableaux proposés par l'AMF. Elles n'étaient que 32% en 2008.

Pistes de réflexion ATH

Face à ces constats, une évolution et simplification du cadre législatif et réglementaire apparaissent nécessaire afin :

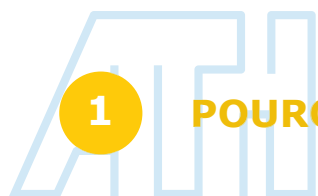
- de préciser et d'harmoniser les concepts,
- de rendre homogène les périmètres des dirigeants concernés,
- d'éviter les duplications d'information en rassemblant dans un document unique toutes les informations requises,
- de supprimer certaines obligations qui n'apparaissent plus utiles,
- d'adapter certaines exigences au contexte des valeurs moyennes.



Préambule

✦ **Pourquoi cette étude ?**

✦ **Echantillon**



1 POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

Le thème des rémunérations des dirigeants de sociétés cotées a connu ces dernières années un fort écho médiatique qui a nui à l'image des chefs d'entreprise en général.

Dans ce contexte, l'Observatoire ATH de l'information financière avait consacré sa première étude à ce thème avec pour objectifs de :

- clarifier le cadre législatif et réglementaire suite à un foisonnement des textes législatifs, réglementaires et recommandations diverses,
- donner un aperçu d'ensemble sur les rémunérations des dirigeants de sociétés cotées en dehors des plus grandes touchées par des polémiques visant essentiellement certains dirigeants du CAC 40,
- analyser en détail chacune des composantes des rémunérations : salaire fixe, variable, stock-options, retraites supplémentaires,
- apporter sur chacun de ces thèmes des préconisations ou recommandations dans un souci d'amélioration de l'information financière.

Cette année, la présente étude vise à :

- suivre les évolutions législatives et réglementaires,
- apprécier le degré d'application de la recommandation AMF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et du code de gouvernement d'entreprise Afep/Medef,
- actualiser les données chiffrées de la rémunération sur 2009.

Seules les évolutions significatives seront commentées en fin de chaque partie dans les paragraphes « Les variations 2009/2008 » et les nouveautés seront mises en évidence par un logo.

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

1

Les affaires, pour ne citer que les plus importantes, ont continué :

- 1999 - Elf/Jaffré,
- 2002 - Vivendi/Messier,
- Vinci/Zacharias,
- 2005 - Carrefour/Bernard,
- 2006 - Eads/Forgeard,
- 2008 - Alcatel/Tchuruk-Russo,
- 2009 - Valéo/Morin,
- Société Générale/Bouton,
- EDF/Proglio,
- 2010 - Vinci/Zacharias.

NOUVEAUTÉ
2010

Les niveaux atteints par ces rémunérations, ainsi que la nature de certaines de leurs composantes (retraites dites « chapeau », « golden parachutes »), sont apparus choquants d'autant qu'ils s'inscrivaient parfois dans un contexte de crise économique et financière.

« Depuis, la crise financière a rendu encore plus intolérables, aux yeux de l'opinion, les rémunérations de certains dirigeants d'entreprise. Les politiques se sont émus, le patronat a adopté un code de bonne conduite. »

La Tribune

Ce point est apparu comme un sujet sensible voire polémique tant pour les actionnaires que pour l'opinion publique.

Il demeure au coeur de nombreux débats et fait l'objet de nombreuses propositions de loi ou recommandations tant au niveau national qu'europpéen et international ; citons :

- le rapport Houillon du 7 juillet 2009,
- la proposition de loi relative aux rémunérations des dirigeants d'entreprise et des opérateurs du marché (2 septembre 2009),
- les débats en cours sur la fiscalité de ces rémunérations,
- la proposition de loi visant à créer un comité des rémunérations dans les sociétés anonymes excédant certains seuils de chiffre d'affaires et d'effectifs (20 octobre 2009),
- la recommandation de la Commission européenne du 30 avril 2009 et le rapport sur la mise en oeuvre de cette recommandation du 2 juin 2010 sur le régime des rémunérations des administrateurs des sociétés cotées.



1

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

Au niveau législatif, la seule nouveauté réside dans la fiscalité (projet de loi de finances pour 2011 et projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2011).

Pourtant, l'encadrement législatif (près de huit réformes législatives en dix ans), appuyé par divers communiqués, recommandations, instructions d'instances et d'organismes professionnels, n'a cessé de se renforcer.

NOUVEAUTÉ
2010

Ce foisonnement législatif avait pour objectif de limiter les excès, d'assurer la transparence de l'information des sociétés et de renforcer le contrôle de ces rémunérations. Il n'a pourtant pas empêché certaines dérives, notamment dans le cercle des sociétés du CAC 40.

PANEL DE L'ÉTUDE

Les sociétés « cotées »

Euronext Paris est composé de trois marchés ¹ :

- Eurolist : 637 sociétés,
- Alternext : 134 sociétés,
- Marché libre : 299 sociétés.

Toutes les sociétés cotées sur Eurolist sont soumises aux mêmes conditions d'admission et aux mêmes règles de communication financière.

Ce marché est classé en trois compartiments en fonction de la capitalisation boursière des sociétés :

- **142 sociétés** du compartiment A : capitalisation boursière de plus d'1 milliard d'euros,
- **154 sociétés** du compartiment B : capitalisation boursière entre 150 M€ et 1 milliard d'euros,
- **341 sociétés** du compartiment C : capitalisation boursière de moins de 150 M€ ¹.

Les sociétés sélectionnées en 2009/2008

L'étude porte sur un échantillon de sociétés Eurolist, exception faite :

- des sociétés du CAC 40 qui ont déjà fait l'objet de nombreuses études sur le thème de la rémunération des dirigeants ²,
- des banques et assurances qui relèvent de problématiques spécifiques.

¹ Source : Euronext Paris au 2 juin 2010

² AMF, Rapport 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, 12 juillet 2010

2 ÉCHANTILLON

L'échantillon représente **26%** des sociétés Eurolist Paris :

- hors CAC 40
- hors banques/assurances

Pour **91%** des sociétés au lieu de 85% en 2008, l'information a été considérée comme complète et exploitable.

En 2009, l'échantillon a été constitué à partir du même panel de 176 sociétés qu'en 2008. Ont été exclues :

- certaines sociétés qui sont entrées dans le CAC 40,
- d'autres passées sur Alternext,
- enfin, quelques sociétés n'établissant plus de document de référence,
- ...

Le panel de 2009 ainsi constitué comprend 164 sociétés.

Les sociétés retenues

Sur les 164 sociétés examinées, 149 présentent une information exploitable sur la rémunération de leurs dirigeants.

En effet, pour 15 sociétés, les différentes informations relatives à la rémunération des dirigeants sont soit non renseignées complètement soit difficilement exploitables (exemple : informations disponibles relatives aux rémunérations versées sans mention des rémunérations dues).

On peut noter ici une amélioration puisqu'en 2008 nous avons dû éliminer 27 sociétés sur 176 en raison de ces difficultés d'exploitation des données.

	Sociétés concernées	Dirigeants mandataires sociaux
Sociétés sélectionnées	164	422
Sociétés retenues ¹	149	370
%	91%	88%

¹ Cf. liste en annexe pages 84 et 85

Un large panel :

- 149 sociétés,
- 370 dirigeants.

En conséquence, sur les 422 dirigeants de l'échantillon initial, l'étude porte sur 370 dirigeants soit 88%.

Commentaire ATH

Sur les 164 sociétés sélectionnées et leurs 422 dirigeants, 149 sociétés (pour 370 dirigeants) soit 91% ont présenté une information complète et exploitable.

Les sociétés du panel

Les sociétés du panel se répartissent selon les secteurs suivants (typologie identique à celle de l'AMF) :

Activité	Nombre de sociétés	%
Industries	32	21%
Technologie	30	20%
Services	28	19%
Biens de consommation	22	16%
Santé	14	9%
Sociétés immobilières	14	9%
Pétrole et gaz	4	3%
Chimie/exploitation minière	4	3%
Communications	1	1%
Total	149	100%

2 ÉCHANTILLON

Les 149 sociétés représentent, en 2009, un chiffre d'affaires cumulé de 268 Milliards d'Euros ; les 149 entreprises du panel de 2008 représentaient un chiffre d'affaires de 295 Milliards d'Euros.

	2009		2008	
	Chiffre d'affaires consolidé en Milliards d'Euros	Nombre de sociétés	Chiffre d'affaires consolidé en Milliards d'Euros	Nombre de sociétés
Compartiment A	213	47	229	39
Compartiment B	48	53	58	54
Compartiment C	7	49	8	56
Total	268	149	295	149

Elles se répartissent en fonction de leur chiffre d'affaires :

- 22% ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 M€,
- 45% d'entre elles ont un chiffre d'affaires compris entre 100 M€ et 1 Milliard d'Euros,
- 33% d'entre elles ont un chiffre d'affaires compris entre 1 Milliard d'Euros et 30 Milliards d'Euros.

Un panel représentatif :

- par secteurs d'activités,
- par tailles de sociétés,
- par structures juridiques.

Ces 149 sociétés sont organisées sous la forme de :

- SA à conseil d'administration : 117,
- SA avec directoire et conseil de surveillance : 31,
- Société en commandite par action : 1.

Les dirigeants mandataires sociaux du panel

Ces 149 sociétés représentent 370 dirigeants répartis en :

- **116 dirigeants** de sociétés cotées sur le compartiment A soit 31%,
- **140 dirigeants** dans le compartiment B soit 38%,
- **114 dirigeants** dans le compartiment C soit 31%.

Ces dirigeants mandataires sociaux exercent les fonctions de :

Une répartition équilibrée selon les compartiments des sociétés.

FONCTION	TOTAL
Directeur Général Délégué	108
Président Directeur Général	98
Membre du Directoire	88
Président du Directoire	31
Directeur Général	23
Président du Conseil d'administration	21
Gérant	1
Total	370

NOUVEAUTÉ
2010

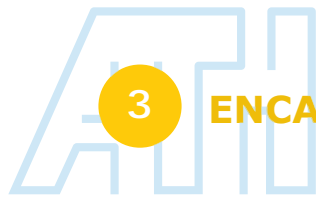
Les variations 2009/2008

	2009	2008
Sociétés sélectionnées	164	176
Sociétés retenues	149	149
Nombre de dirigeants	Compartiment A : 116	Compartiment A : 108
	Compartiment B : 140	Compartiment B : 139
	Compartiment C : 114	Compartiment C : 128
	Total 370	Total 375



Une nécessaire clarification

- ✦ **Encadrement législatif et réglementaire**
- ✦ **Concepts clés**
- ✦ **Gouvernance et rémunérations**



ENCADREMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

Le cadre législatif

Au cours des dernières années, le législateur français a considérablement renforcé les obligations des sociétés en matière de communication sur la rémunération de leurs dirigeants.

2001

- **Loi du 15 mai sur les Nouvelles Régulations Economiques**

- obligation d'indiquer dans le rapport de gestion le montant de la rémunération totale et des avantages de toute nature (y compris les rémunérations reçues des filiales) versés durant l'année pour chaque mandataire social,
- production d'un rapport spécial sur les stock-options (stock-options accordées à chaque mandataire social et exercées par ce dernier).

2003

- **Loi de Sécurité Financière du 1^{er} août - LSF**

- restriction du champ d'application de la NRE aux seuls groupes dont la société mère est cotée,
- extension aux rémunérations versées par les sociétés contrôlantes,
- introduction du rapport sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

2004

- **Ordonnance du 24 juin sur la réforme du régime des valeurs mobilières**

- insertion dans le périmètre de la NRE des attributions éventuelles de titres de capital,
- restriction aux seuls mandataires détenant un mandat dans une société cotée.

- **Loi de finance 2005 du 30 décembre**

- production d'un rapport spécial sur les actions attribuées gratuitement durant l'année à chaque mandataire.

- **Directive « Prospectus » du 30 avril**

- informations relatives aux rémunérations et avantages des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance pour une société qui envisage une offre au public ou l'admission de ses titres sur un marché réglementé.

2005

• Loi Breton du 26 juillet

- obligation de décrire dans le rapport de gestion :
 - les éléments fixes, variables et exceptionnels composant les rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances en vertu desquelles ils ont été établis,
 - les engagements de toutes natures, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ainsi que les modalités de détermination de ces dirigeants.
- élargissement du champ de la procédure des conventions réglementées¹ aux rémunérations différées : complément de retraite et « parachutes dorés ».

• IFRS, application à compter du 1^{er} janvier 2005

Les IFRS complètent cette législation abondante, notamment :

- IFRS 2 *Paiement fondé sur actions* qui porte sur les conditions de traitement des options et des paiements en actions,
- IAS 24 *Informations relatives aux parties liées* qui précise les informations à fournir, en cumul, sur les rémunérations des principaux dirigeants (avantages à court terme, avantages postérieurs à l'emploi, autres avantages long terme, indemnités de fin de contrat et paiements en actions).

2006

• Loi pour le développement de la participation et de l'actionariat salarié du 30 décembre

- interdiction au dirigeant de lever ses stock-options avant la fin de son mandat ou fixation par le conseil d'administration de la quantité d'actions issues de levées d'options qu'il est tenu de conserver.

¹ Les relations entre un dirigeant et sa société relevant des conventions réglementées nécessitent autorisation du Conseil, rapport spécial des Commissaires aux comptes à l'Assemblée et vote de la résolution correspondante



ENCADREMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

2007

• **Loi en faveur du Travail, de l'Emploi et du Pouvoir d'Achat – TEPA - du 21 août**

- fixation et publication, pour les indemnités de départ (hormis les clauses de non concurrence et les « retraites chapeaux »), des conditions de performance du bénéficiaire, sous peine de nullité de tout versement effectué.

2008

• **Loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre**

- attribution de stock-options ou d'actions gratuites aux mandataires sociaux de la société sous réserve de :

- soit l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites à tous les salariés (de la société et de ses filiales),
- soit la mise en œuvre d'un accord d'intéressement ou de participation au sein de l'entreprise.

2009

• **Décret du 30 mars relatif aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'Etat ou bénéficiant du soutien de l'Etat du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques**

- aucune attribution de stock-options ou d'actions gratuites,

- le versement des éléments variables de la rémunération des dirigeants est conditionné à :

- l'autorisation du conseil d'administration ou de surveillance, rendue publique, pour une période maximum d'un an,
- des critères de performance quantitatifs et qualitatifs préétablis non liés au cours de bourse,
- l'absence de licenciements de forte ampleur.

- dans le cas d'une indemnité de départ éventuelle, celle-ci est encadrée de la façon suivante :

- montant inférieur à deux années de rémunération,

- versement uniquement en cas de départ contraint et à la condition que le bénéficiaire remplisse des critères de performance suffisamment exigeants,
- suppression si l'entreprise connaît des difficultés économiques graves.

2009

• Décret du 20 avril portant modernisation du fonctionnement du Fonds de développement économique et social

- interdiction de création de nouveaux régimes au bénéfice des dirigeants des entreprises aidées.

• Loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 du 24 décembre

- doublement à partir du 1^{er} janvier 2010 des taux de la contribution sur les « retraites chapeaux »,
- instauration d'une contribution additionnelle de 30 %, à partir de la même date, sur les rentes d'un montant supérieur à 8 plafonds annuels de sécurité sociale.

NOUVEAUTÉ
2010

2010

• Projet de loi de finances pour 2011

- dans le cadre du projet de loi de finances pour 2011 déposé le 29 septembre 2010, la Commission des Finances a adopté, le 14 octobre 2010, trois amendements visant à limiter la rémunération des dirigeants :

- un premier amendement (art. 3) relatif au relèvement de 40% à 41% du taux d'imposition applicable aux plus-values d'acquisition des stock-options pour leur fraction excédant 152 500 euros, en cohérence avec la majoration de la dernière tranche du barème de l'impôt sur le revenu,
- un deuxième amendement (art. 6 bis) relatif à la limitation du montant des retraites dites « chapeaux » à 30% du montant de la rémunération reçue la dernière année d'exercice pour certains dirigeants de sociétés.

NOUVEAUTÉ
2010



ENCADREMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

2010

- un troisième amendement (art. 6 ter) relatif au plafonnement des indemnités de départ au double de la plus élevée des indemnités, prévu en cas de licenciement, par les accords d'entreprise ou de branche ou, à défaut, par la loi.

- les sénateurs de la Commission des finances ont, dans la séance du mercredi 10 novembre, adopté deux amendements qui suppriment les articles 6 bis (« retraites chapeaux ») et 6 ter (« indemnités de départ »).

• **Projet de financement de la sécurité sociale pour 2011**

- le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2011 déposé le 13 octobre 2010 évoque une augmentation des prélèvements sur les stock-options.

En effet, l'exposé des motifs de l'article 11 du PLFSS précise : « *Les taux de prélèvement actuellement appliqués sur les éléments de rémunération que constituent les stock-options, qui sont le plus souvent réservés aux salariés les mieux rétribués, sont inférieurs au taux de droit commun des prélèvements sur les salaires.*

Dans un souci d'équité du prélèvement, il est donc proposé de rapprocher les taux de prélèvement sur les stock-options du taux de droit commun du prélèvement portant sur les salaires, d'une part, en augmentant de 10 à 14 % le taux de la contribution patronale sur les stock-options et, d'autre part, en portant le taux de la contribution salariale sur ces mêmes stock-options de 2,5% à 8% (portant ainsi le taux de prélèvement salarial global à 20% compte tenu des prélèvements sociaux déjà assis sur les revenus du capital).

Compte tenu des délais de conservation, cette dernière majoration de taux sera en pratique recouvrée à partir de 2012, au titre des revenus de l'année 2011.

Cette mesure s'inscrit dans le cadre du projet de réforme des retraites, au titre des recettes nouvelles contribuant au caractère équitable de la réforme. »

NOUVEAUTÉ
2010

- le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2011 évoque également l'augmentation des prélèvements sur les « retraites chapeaux ».

En effet, l'exposé des motifs de l'article 10 du PLFSS précise : « *Malgré l'adoption des récentes mesures de doublement des taux de la contribution patronale mentionnée à l'article L. 137-11, l'assujettissement des « retraites chapeaux » reste plus favorable que pour les retraites supplémentaires. Or, ces « retraites chapeaux » présentent des caractéristiques différentes des retraites supplémentaires que le législateur a entendu favoriser : les droits à la retraite sont conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise, le financement est exclusivement patronal, le choix des bénéficiaires est laissé à l'entière discrétion de l'employeur.*

Dans le cadre de la réforme des retraites, le présent article supprime en conséquence l'abattement forfaitaire sur les rentes applicable lorsque l'employeur a opté pour le paiement de la contribution à la sortie. Cet abattement, qui n'existe pas lorsque la contribution est payée à l'entrée, n'est pas justifié. La contribution patronale sera donc due au premier euro sur les rentes versées. Il convient sur ce point de rappeler que le financement des autres retraites supplémentaire est quant à lui assujetti à la CSG et au forfait social et ce, dès le premier euro.

NOUVEAUTÉ
2010

Il est également proposé d'instituer un nouveau prélèvement sur l'ensemble des rentes – « retraites chapeaux » à acquitter par les bénéficiaires au moment de leur perception et ce, quelle que soit l'option de prélèvement choisie par l'employeur. En effet, le bénéficiaire n'a contribué ni à la constitution de la retraite chapeau, ni acquitté de cotisations sur le financement de l'employeur ce qui est totalement dérogatoire. Le taux du prélèvement est fixé à 14%. Le produit de cette contribution à la charge des bénéficiaires sera affecté, comme celui de la contribution patronale, au fonds de solidarité vieillesse (FSV).

Ces deux mesures correspondent à une recette nouvelle mobilisée dans le cadre de la réforme des retraites. »



ENCADREMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

Les recommandations des organisations professionnelles

Pour accompagner les entreprises dans le respect de ces diverses dispositions législatives, l'Afep/Medef, Middlednext et l'AMF ont publié divers rapports et recommandations.

2008

• Code Afep/Medef

- recommandations sur cinq points essentiels :
 - incompatibilité, dans les sociétés cotées, entre mandat social et contrat de travail,
 - suppression définitive des indemnités de départ abusives (« parachutes dorés »),
 - renforcement de l'encadrement des retraites supplémentaires,
 - préconisation de règles complémentaires pour les options d'achat et de souscription d'action,
 - amélioration de la transparence sur tous les éléments de rémunération.

2009

• Code Middlednext

- points de vigilance et recommandations sur cinq points essentiels :
 - pas d'interdiction et libre appréciation du cumul du contrat de travail et du mandat social (cumul interdit pour l'Afep),
 - l'exercice des stock-options et l'attribution définitive des actions gratuites doivent être soumis pour tout ou partie à des conditions de performance pertinentes traduisant l'intérêt à moyen/long terme de l'entreprise (plus exigeant pour l'Afep),
 - les stock-options ne doivent pas être attribuées au moment du départ (idem Afep),
 - justification des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies mis en place (recommandations plus précises pour Afep),
 - plafonnement des indemnités de départ à deux ans de rémunération fixe et variable (plafond identique mais incluant la clause de non-concurrence pour l'Afep).

NOUVEAUTÉ
2010



L'Autorité des marchés financiers

2008

- recommandation du 22 décembre relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux,

2009

- communiqué de presse du 13 janvier concernant les recommandations Afep/Medef sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux,

- publication le 9 juillet d'un rapport sur les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées et sur la mise en œuvre des recommandations Afep/Medef,

NOUVEAUTÉ
2010

- publication en décembre du rapport de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne,

- publication en décembre d'une fiche de presse consacrée à la rémunération des dirigeants,

2010

- publication le 12 juillet du rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.

Les recommandations Afep/Medef d'octobre 2008, Middlenext de décembre 2009 et AMF de décembre 2008 ont servi de fil conducteur à cette étude.

Commentaire ATH

En 10 ans, la communication sur la rémunération des dirigeants a vécu une véritable révolution.

Alors que l'information sur la rémunération des dirigeants était confidentielle, la loi a successivement imposé aux entreprises de communiquer sur :

- le montant global des rémunérations les plus élevées,
- les rémunérations nominatives,
- la décomposition par nature de ces rémunérations et les critères de leur détermination.

Des débats ont eu lieu, des lois et décrets ont été adoptés mais beaucoup de points soulevés restent encore en suspens...

4 CONCEPTS CLÉS

QU'EST-CE QU'UN DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ?

L'étude porte exclusivement sur les rémunérations des **dirigeants mandataires sociaux**.

Le concept même de dirigeant mandataire social doit être précisé, car les différentes lois abordent tantôt la notion de mandataires sociaux tantôt celle de dirigeants sans les définir explicitement.

La complexité actuelle du milieu économique a conduit à une diversification des structures d'organisation des sociétés commerciales, ayant comme corollaire une augmentation des titres et fonctions « *de responsabilité* » au sein d'une entreprise.

La notion de mandataire social « *n'est pas définie par le législateur* ». ¹ La Commission des Opérations de Bourse (désormais l'AMF) a précisé en 2002 que sont mandataires sociaux : « *le gérant, le président, le directeur général et les directeurs généraux délégués, les administrateurs, les membres du conseil de surveillance et du directoire* » ¹.

« *Pour l'application des obligations nées de la loi NRE, plusieurs émetteurs se sont interrogés sur la portée de la notion de mandataire social à laquelle il est fait référence.* »

COB - 2002

La définition de dirigeant mandataire social est plus restrictive. L'AMF dans la recommandation de décembre 2008 précise que sont dirigeants mandataires sociaux les personnes visées par l'article L. 225-185 du Code de commerce :

- le président du conseil d'administration,
- le directeur général,
- le directeur général délégué,
- les membres du directoire,
- le gérant de société en commandite par actions.

Le panel de cette étude ne comprend donc pas les directeurs généraux adjoints, les administrateurs, les présidents du conseil de surveillance.

Pour aider à la lecture, nous retiendrons dans l'étude la terminologie de **dirigeant** pour dirigeant mandataire social.

¹ COB - Bulletin n° 367, avril 2002

CUMUL CONTRAT DE TRAVAIL ET MANDAT

Le code Afep/Medef recommande que lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, celui-ci mette fin au contrat de travail (suspendu ou non) qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.

Cette recommandation s'applique aux président, 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 à conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions. Elle ne vise pas les collaborateurs qui, au sein d'un groupe de sociétés, exercent des fonctions de mandataire social dans une filiale du groupe.

A partir des 370 dirigeants de l'étude, l'analyse présentée ci-dessous concernant la coexistence d'un contrat de travail avec la fonction de mandataire social ne porte que sur 174 dirigeants, après exclusion des membres du directoire et des directeurs généraux délégués. En effet, la recommandation de non cumul des fonctions de mandataires sociaux avec un contrat de travail ne s'applique pas à cette catégorie de dirigeants.

64% des dirigeants ne cumulent pas leur fonction de mandataire social avec un contrat de travail.

13% des dirigeants cumulent leur fonction de mandataire social avec un contrat de travail.

15 d'entre eux ont leur contrat de travail suspendu.

Pour **14% des dirigeants**, les sociétés ne donnent pas d'information sur le cumul d'un contrat de travail.

NOUVEAUTÉ
2010

4 CONCEPTS CLÉS

« Nous estimons qu'il appartient au conseil d'administration d'autoriser ou non ce cumul, évidemment dans le respect de la réglementation. Dans une petite structure, il faut laisser le directeur général délégué ou adjoint intégrer le conseil d'administration.

Et pour cela, il faut être en mesure de maintenir la sécurité du contrat de travail. »

C. Weber, Directrice générale de Middlednext

64% des dirigeants ne cumulent pas leur fonction avec un contrat de travail.

Les **23 dirigeants** qui cumulent leurs fonctions avec un contrat de travail assurent les fonctions suivantes :

FONCTION	TOTAL
Président Directeur Général	7
Président du Directoire	11
Directeur Général	5
Total	23

DIRIGEANTS	TOTAL
Compartment A	6
Compartment B	8
Compartment C	9
Total	23

Parmi ces 23 dirigeants, certains justifient le maintien du contrat de travail avec un mandat social :

- un dirigeant a renoncé à son contrat de travail au 31 décembre 2009,
- un dirigeant a également un contrat de travail non pas avec la société concernée mais avec une société du groupe ; toutefois, le code Afep/Medef recommande que les dirigeants mandataires sociaux bénéficiant d'un mandat social dans une société cotée mettent fin au contrat de travail qui les lie à cette société ou à une autre société du groupe,
- une société précise que le dirigeant étant déjà salarié du Groupe au moment de sa nomination et qu'en conséquence, il a été décidé de maintenir son contrat de travail mais de ne pas lui accorder de rémunération pour l'exercice de ses fonctions,
- une société précise également que le dirigeant était déjà salarié du Groupe au moment de sa nomination et qu'il ne bénéficiait pas de rémunération au titre de son mandat ainsi, son contrat de travail avait été maintenu dans l'attente de la position du comité de rémunération sur ce point.

NOUVEAUTÉ
2010

Les variations 2009/2008

Le pourcentage de dirigeant cumulant fonction de mandataire social et contrat de travail est passé de 27% (50 dirigeants) à 13% (23 dirigeants).

Commentaire ATH

On constate une nette amélioration dans l'application du Code Afep/Medef quant au non-cumul mandat social et contrat de travail.

COMMENT DEFINIT-ON LES RÉMUNÉRATIONS ?

La notion de « Rémunérations » doit être définie avec une grande rigueur, car ses composantes sont à la fois nombreuses et hétérogènes.

Historiquement, le mandat social était envisagé comme une fonction à titre gratuit accomplie dans l'intérêt social.

Le terme de rémunération provient du latin « remuneration¹ » (munus = la récompense) et s'entend, au sens strict, « de la contrepartie du travail ou de la disponibilité du travailleur ; fixe ou variable ; calculée en temps ou en rendement ; fixée en argent ou en nature ». Cette définition illustre parfaitement la complexité de la rémunération du dirigeant social qui peut revêtir plusieurs formes.

La principale rémunération dont bénéficie un dirigeant est celle qui lui est allouée au titre de ses fonctions de direction. Celle-ci peut être fixe, variable voire mixte.

Indépendamment de cette rémunération, la pratique montre que le dirigeant bénéficie parfois d'avantages en nature.

¹ Source : Mémoire collectif - Professeur Y. Chaput - Sorbonne 2004-2005

4 CONCEPTS CLÉS

Peuvent s'ajouter à cette rémunération divers compléments tels que des intéressements complémentaires et/ou primes exceptionnelles.

Le dirigeant peut aussi bénéficier de certains avantages accessoires liés aux résultats de l'entreprise ¹, au plan d'épargne d'entreprise, aux options d'achat d'actions (« stock-options plan »), aux actions gratuites ou de performance ou faire financer par l'entreprise une partie de sa retraite ².

En outre, les membres du conseil d'administration, du directoire et du conseil de surveillance d'une société anonyme perçoivent des **jetons de présence** ³ qui représentent la contrepartie usuelle de la fonction d'administrateur.

Enfin, les dirigeants peuvent bénéficier de différentes indemnités : **indemnités de départ ou « golden parachute »**, **indemnités de non concurrence**.

Cette accumulation de rémunérations nécessite de les identifier et de les classer pour en mesurer avec exactitude la totalité et pour rendre homogène, comparable et transparente la communication qui en est faite.

De surcroît, chaque catégorie de rémunération peut faire l'objet d'obligations légales et réglementaires différentes.

¹ La participation aux résultats de l'entreprise est régie par la loi du 7/11/1990 qui vise toute entreprise avec plus de 50 salariés. Il s'agit d'un mécanisme destiné seulement aux salariés, donc les seuls dirigeants titulaires d'un contrat de travail peuvent en bénéficier. Ces participations ne sont ni imposables, ni assujetties aux cotisations de sécurité sociale, et sont encadrées par des plafonds qui visent spécialement les dirigeants

² Cf. lexique page 96

³ En principe, ces sommes sont destinées à récompenser l'assiduité des administrateurs aux séances du conseil. C'est l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui fixe le montant global des jetons de présence. Le Conseil d'administration décide de la répartition individuelle entre ses différents membres

« Le Conseil doit avoir une totale connaissance du coût global de chaque rémunération et de son évolution prévisible (y compris la constitution de la retraite). »

Vademecum IFA – février 2009

L'AMF définit comme :

- **rémunération totale** la somme des cinq rémunérations : fixe, variable, exceptionnelle, avantages en nature et jetons de présence,
- **rémunération globale** la somme de cette rémunération totale avec les options et actions attribuées au titre de l'exercice.

Les indemnités de départ, de non concurrence et avantages liés à la retraite ne sont pas inclus dans les concepts de rémunérations définis ci-dessus.

Par ailleurs, les dividendes ne sont pas considérés comme l'une des composantes de la rémunération du dirigeant mandataire social.

Piste de réflexion ATH

Afin de clarifier la terminologie, ATH propose de s'appuyer sur les définitions de l'AMF et en complément de regrouper sous la dénomination de :

- rémunérations sous forme d'actions et d'options : les attributions d'actions gratuites ou d'options,
- rémunérations différées : les indemnités de départ et de non concurrence, ainsi que les avantages postérieurs à l'emploi.

4 CONCEPTS CLÉS

Typologie des rémunérations

(A) Rémunération fixe	X		
(B) Rémunération variable	X		
(C) Rémunération exceptionnelle	X		
(D) Avantages en nature	X		
(E) Jetons de présence	X		
I. Rémunération totale (A+B+C+D+E)		X	
(F) Attribution d'actions	X		
(G) Attribution d'options	X		
II. Rémunérations sous forme d'actions et d'options (F+G)		X	
Rémunération globale = I+II			X
Indemnité de départ (« golden parachutes »)	X		
Indemnité de non concurrence	X		
Avantages postérieurs à l'emploi (retraites supplémentaires et autres avantages)	X		
Rémunérations différées		X	

QUI DÉTERMINE LE MONTANT DES RÉMUNÉRATIONS ?

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité du conseil (d'administration, de surveillance ou de gérance) et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations lorsqu'il existe.

Le conseil est libre de fixer les composantes et les montants de ces rémunérations, sous réserve d'appliquer les diverses recommandations prévues en la matière.

Recommandation Afep/Medef

« Dans la détermination de ces rémunérations, les conseils et comités doivent prendre en compte les principes suivants :

- *exhaustivité* : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. Partie fixe, partie variable, options d'actions (stock-options), actions de performance, jetons de présence, conditions de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération,
- *équilibre* entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise,
- *benchmark* : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence européen ou mondial,
- *cohérence* : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et celle des salariés de l'entreprise,
- *lisibilité des règles* : les règles doivent être simples, stables et transparentes ; les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération, ou le cas échéant pour l'attribution d'options ou d'actions de performance, doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicables, et autant que possible pérennes,
- *mesure* : la détermination de la rémunération et des attributions d'options ou d'actions de performance doit réaliser un juste équilibre et tenir compte à la fois de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques du marché et des performances des dirigeants. »



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

La compétence pour l'attribution des rémunérations et les modalités d'approbation varient selon la nature des rémunérations.

Types de rémunérations	Destinataires des sommes	Compétence pour l'attribution	Commentaires
Rémunération : - fixe - variable - exceptionnelle Avantages en nature	Dirigeants et mandataires sociaux	Conseil d'administration exclusivement. Il ne peut déléguer ses pouvoirs à un comité. L'assemblée générale ordinaire n'a pas le pouvoir de fixer une rémunération ou d'allouer une indemnité	Cette attribution ne constitue pas une convention réglementée. Elle n'est pas soumise à la procédure article L. 225-38 (approbation par l'AG au vu du rapport du commissaire aux comptes)
Jetons de présence	Administrateurs	Assemblée générale ordinaire (pour le montant global)	Le conseil décide la répartition de la somme
Actions gratuites et stock-options	Salariés et dirigeants de société ¹	Assemblée générale extraordinaire pour l'attribution	Le conseil a compétence pour le choix des bénéficiaires
Avantages postérieurs à l'emploi	Dirigeants mandataires sociaux	Approbation par l'assemblée générale	C'est une convention soumise à la procédure article L. 225-38 (approbation par l'AG au vu du rapport du commissaire aux comptes)

¹ Sous réserve de seuils de détention de capital à respecter

« Déterminer les rémunérations des dirigeants requiert rigueur, professionnalisme et méthode » souligne Monsieur Daniel Lebègue (Rapport sur les bonnes pratiques à mettre en place dans les comités de rémunération et nomination, 2007, Institut Français des Administrateurs (IFA)).

**NOUVEAUTÉ
2010**

COMITE DE RÉMUNÉRATION

L'existence d'un comité de rémunération au sein des sociétés cotées est susceptible de devenir obligatoire selon la proposition de loi visant à créer un comité des rémunérations dans les sociétés anonymes excédant certains seuils de chiffre d'affaires et d'effectifs, texte n° 355 adopté par l'Assemblée nationale le 20 octobre 2009 et transmis au Sénat.

En effet, cette proposition préconise que « *dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et qui dépassent des seuils de chiffres d'affaires et d'effectifs fixés par décret, il est créé au sein du [conseil d'administration ou conseil de surveillance], un comité spécialisé, agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres du [conseil d'administration ou conseil de surveillance], chargé de préparer les décisions du [conseil d'administration ou conseil de surveillance] sur les rémunérations des mandataires sociaux, notamment en formulant des recommandations sur la politique de rémunération, en particulier sur la définition et la mise en œuvre des règles de fixation des éléments variables de la rémunération et des avantages de toute nature qui leur sont accordés.*

La composition de ce comité est fixée par le [conseil d'administration ou conseil de surveillance]. Le comité ne peut comprendre que des membres du [conseil d'administration ou conseil de surveillance] de la société concernée, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction. Un membre au moins du comité doit être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par le [conseil d'administration ou conseil de surveillance].

Le [conseil d'administration ou conseil de surveillance] peut décider de remplir les fonctions de ce comité. »



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Recommandations Afep/Medef/Comité de rémunération

« Le rôle du comité des rémunérations est technique. Il prépare les travaux du conseil, met en forme les propositions. C'est le conseil qui délibère et décide sur toutes les composantes de la rémunération. Il prépare également la succession des mandataires sociaux lorsqu'il n'existe pas un comité spécifique des nominations. »

90% des sociétés du compartiment A et **60%** des sociétés des compartiments B et C ont un comité des rémunérations.

Les comités de rémunération et de nomination assistent le Conseil d'administration en vue de :

- déterminer les indicateurs de performance sur lesquels les rémunérations des dirigeants sont fixées,
- contrôler l'atteinte des objectifs de performance.

Résultat de l'étude/comité de rémunérations

Sur les 164 sociétés de notre étude, 115 ont un comité de rémunération.

	Existence d'un comité de rémunération	Population totale de notre échantillon	%
Compartiment A	47	52	90%
Compartiment B	44	60	73%
Compartiment C	24	52	46%
Tous compartiments confondus	115	164	70%

49 sociétés sur 164 indiquent clairement ne pas avoir de comité de rémunération.

Parmi les **115 sociétés** qui ont un comité de rémunération, 113 ont indiqué le nombre de membres (de 2 à 6 personnes).

Le nombre moyen de membres au sein de ce comité s'élève à 2,9.

Elles donnent également des éléments sur :

- la fonction et la qualité d'indépendants de ses membres,
- le rôle et les modalités de fonctionnement du comité.

44 sociétés indiquent rémunérer les membres du comité de rémunération : rémunération variant de 1 K€ à 15 K€ pour l'ensemble du comité.

NOUVEAUTÉ
2010

Les variations 2009/2008

Bien que facultatif, l'existence d'un comité de rémunération a légèrement progressé passant de 64% à 70%.

Commentaire ATH

On constate une amélioration dans l'application du code Afep/medef quant à la mise en place d'un comité de rémunération.

SOURCES D'INFORMATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS

Nombreux sont les types de documents dans lesquels les sociétés cotées ont l'obligation de publier leurs rémunérations.

Les tableaux ci-après présentent l'ensemble des documents qui sont demandés aux sociétés et qui comportent une information relative aux rémunérations des dirigeants.

- 10 documents différents ont été identifiés,
- certains sont en accès libre pour tout public, d'autres sont réservés à certains lecteurs,
- certains sont obligatoires pour tout type de société, d'autres sont limités selon certains seuils,
- certains portent sur l'ensemble des rémunérations, d'autres sont nominatifs.

Piste de réflexion ATH

Il ressort de ce tableau, selon le document à produire, une hétérogénéité sur :

- la nature des documents susceptibles d'apporter de l'information sur les rémunérations des dirigeants,
- l'information à communiquer,
- la terminologie employée,
- le périmètre des dirigeants concernés.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Type de document	Sources réglementaires	Disponibilité du document	Caractère obligatoire du document	Type d'information
Rapport de gestion (comptes sociaux et consolidés)	Art. L.225-102-1 et L. 226-1 du Code de commerce	En accès libre	Oui	Information individualisée et nominative
Annexe des comptes consolidés	Normes IFRS dont IAS 24, Information relative aux parties liées	En accès libre	Oui	Information globale
Rapport spécial sur les stock-options	Art. L.225-184 du Code de commerce	En accès libre	Oui	Information individualisée



Nature de l'information	Dirigeants / Personnes concerné(e)s
<p>- Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créances ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la société ou des sociétés mentionnées aux articles L. 228-13 et L. 228-93.</p> <p>- Montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçu durant l'exercice de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 ou de la société qui contrôle, au sens du même article, la société dans laquelle le mandat est exercé.</p> <p>Ce rapport décrit en les distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances en vertu desquelles ils ont été établis. Il indique également les engagements de toutes natures, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci. L'information donnée à ce titre doit préciser les modalités de détermination de ces engagements.</p>	<p>Les personnes concernées par cette obligation sont les mandataires de sociétés cotées et les mandataires de sociétés non cotées contrôlées par une société cotée et qui détiennent un mandat dans une société cotée (que ce soit la contrôlante ou non).</p>
<p>Information requise par les normes IFRS qui porte sur le montant des rémunérations allouées et effectivement versées au titre de l'exercice écoulé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - avantages à court terme, - avantages postérieurs à l'emploi, - autres avantages à long terme, - indemnités de fin de contrat de travail, - paiements en actions. 	<p>Les personnes concernées sont les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance. Ces informations sont données de façon globale pour chaque catégorie (administration, direction et surveillance).</p>
<p>Porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les opérations réalisées dans le cadre de l'émission, - l'octroi ou l'exercice de stock-options ¹. <p>Le rapport précise le nombre et le prix des actions achetées ou souscrites pendant le dernier exercice des options consenties antérieurement.</p>	<p>Les personnes concernées sont les mandataires sociaux de la société ou des sociétés qui lui sont liées. Ces informations sont nominatives.</p>

¹ C.Com article L.225-184 ; Ce rapport comprend une partie propre aux mandataires qui précise le nombre, les dates d'échéances et le prix des options consenties aux mandataires de la société ou des sociétés qui lui sont liées. Il donne également une information sur les options consenties à ces personnes par des sociétés liées



5 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

Type de document	Sources réglementaires	Disponibilité du document	Caractère obligatoire du document	Type d'information
Rapport spécial sur les attributions d'actions gratuites	Art. L.225-197-4 du Code de commerce	En accès libre	Oui	Information individualisée
Rapport sur le contrôle interne	Art. L.225-37 et L. 225-68 du Code de commerce	En accès libre	Oui	Informations générales
Document de référence (peut servir de rapport financier annuel)	Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004	En accès libre	Non	Information individualisée
Rapport financier annuel	Art. L.451-1-2 du Code monétaire et financier et art. L.222-3 du Règlement général de l'AMF	En accès libre	Oui	Cf. chacun des documents inclus
Attestation des rémunérations	Art. L.225-115, 4° et L.226-1 du Code de commerce	Actionnaires/ Associés uniquement	Oui	Information globale
Bilan social	Art. L.2323-70 et R.2323-17 du Code du Travail (anciennement articles L. 438-3 et R.438-1)	Actionnaires/ Associés, salariés et comité d'entreprise	Oui si effectif > 299 salariés	Information globale
Liasse fiscale (administration fiscale) Relevé des frais généraux (2065 et 2067)	Art. 4J et 4K du Code général des impôts, annexe 4	Administration fiscale	Oui en fonction des seuils	Information individualisée



Nature de l'information	Dirigeants / Personnes concerné(e)s
Ce rapport porte sur le nombre et la valeur des actions qui ont été attribuées gratuitement, durant l'année.	Les personnes concernées sont les mandataires sociaux, à raison des mandats et fonctions qu'ils exercent.
Principes et règles arrêtés par le conseil d'administration ou de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature.	Les personnes concernées sont les mandataires sociaux.
<p>Pour l'intégralité du dernier exercice, les informations portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le montant de la rémunération versée (y compris de toute rémunération conditionnelle ou différée) et, - les avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales pour les services de tout type qui leur ont été fournis par cette personne. Le document de référence doit également comprendre : le montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages. 	Information pour chaque membre des organes d'administration, de direction ou de surveillance ; des associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions.
Comprend les comptes annuels et comptes consolidés, les rapports du commissaire aux comptes et le rapport de gestion.	
Du montant global, certifié exact par les commissaires aux comptes, des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées.	<ul style="list-style-type: none"> - les 5 personnes les mieux rémunérées dans les sociétés < 201 salariés, - les 10 personnes les mieux rémunérées dans les sociétés > 200 salariés.
<p>Pour le poste de rémunération, choix entre 3 indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rapport entre la moyenne des rémunérations des 10% des salariés touchant les rémunérations les plus élevées et celle correspondant aux 10% des salariés touchant les rémunérations les moins élevées, - rapport entre la moyenne des rémunérations des cadres ou assimilés (y compris cadres supérieurs et dirigeants) et la moyenne des rémunérations des ouvriers non qualifiés ou assimilés, - montant global des 10 rémunérations les plus élevées. 	
Montant total des rémunérations de toute nature, fixes ou proportionnelles, des indemnités et allocations diverses, des remboursements de frais autres que ceux qui se rattachent directement à un acte de gestion de l'entreprise et des avantages en nature.	<p>Si le montant dépasse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 300 000 € pour l'ensemble des 10 personnes les mieux rémunérées dans les entreprises de plus de 200 salariés, - 150 000 € pour l'ensemble des 5 personnes les mieux rémunérées dans les entreprises de moins de 201 salariés, - 50 000 € pour l'une de ces personnes prise individuellement.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

LES 10 TABLEAUX DE L'AMF

Partant du constat de la multiplicité des sources législatives et réglementaires en matière d'information sur les rémunérations et les avantages des mandataires sociaux (Code de commerce, Règlement européen, Recommandations spécifiques publiées par les organisations professionnelles - Afep/Medef), l'AMF a publié en décembre 2008 une « *Recommandation relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux* ».

Les variations 2009/2008

66% des sociétés en 2009 appliquent complètement les 10 tableaux de l'AMF, elles n'étaient que 32% en 2008.

La présente étude porte sur l'analyse des documents de référence des sociétés sélectionnées en s'attachant à apprécier notamment l'application par ces sociétés de cette recommandation de l'AMF.

MÉTHODES DE COMPTABILISATION ET D'ÉVALUATION

Selon le référentiel comptable, comptes sociaux ou comptes consolidés en IFRS, la comptabilisation de certaines composantes de la rémunération globale n'est pas la même.

La principale différence est liée aux options et actions attribuées gratuitement qui ne sont comptabilisées que dans les comptes consolidés en IFRS.

Le référentiel IFRS a ainsi introduit une novation puisque la norme IFRS 2 *Paiement fondé sur des actions* prévoit la comptabilisation des stock-options et des attributions gratuites d'actions en charges dès la date de leur attribution, ainsi qu'un ajustement des montants comptabilisés tout au long de la période d'acquisition des droits. Les montants comptabilisés en IFRS dépendent de l'estimation :

- du nombre d'actions qui seront générées lors de l'exercice des options,
- et de l'avantage consenti au salarié à la date d'attribution.

Pour réaliser cette estimation, la plupart des entreprises utilisent la méthode de Black and Scholes. Cette méthode actuarielle, comme toute méthode statistique, a cependant des limites.

$$\mathcal{N}(x) = \int_{-\infty}^x \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}u^2} du$$

En effet, ce modèle, basé sur des options exerçables uniquement à l'échéance et pour lesquelles aucun paiement ne peut intervenir avant l'échéance, est moins pertinent pour les options longues. De même, cette formule utilise le postulat que la volatilité est constante, ce qui est loin de la réalité des marchés financiers. Ces limites sont donc à prendre en compte dans l'appréciation des chiffres obtenus par ces calculs.

LE RÔLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Dans le cadre de sa mission d'intérêt général, le commissaire aux comptes s'assure que les informations obligatoires concernant les rémunérations sont correctement communiquées tant sur la forme que sur le contenu.

Plus spécifiquement, il établit un rapport spécial sur :

- les stock-options,
- les attributions d'actions gratuites,
- les avantages postérieurs à l'emploi.



Aperçu d'ensemble sur les rémunérations 2009

- ✦ Rémunération totale**
- ✦ Rémunération globale**

6 RÉMUNÉRATION TOTALE

La rémunération totale définie par l'AMF (cf. chapitre 4) se compose de 5 éléments :

- rémunération fixe,
- rémunération variable,
- avantages en nature,
- rémunération exceptionnelle,
- jetons de présence.

Les rémunérations totales perçues par les 370 dirigeants de l'étude se décomposent ainsi :

	Montant total en K€	Poids de chaque composante	Nombre de dirigeants concernés	% de dirigeants concernés /370
Rémunération fixe	107 565	64%	344	93%
Rémunération variable	44 813	27%	213	58%
Rémunération exceptionnelle	9 772	6%	40	11%
Avantages en nature	2 492	1%	229	62%
Jetons de présence	3 839	2%	116	31%
Rémunération totale	168 481	100%		

Les rémunérations fixes et variables représentent 91% de la rémunération totale.

Le poids du variable est de 27% du total en moyenne.

- 29% pour les dirigeants - compartiment A,
- 25% pour les dirigeants - compartiment B,
- 20% pour les dirigeants - compartiment C.

RÉMUNÉRATION TOTALE

6

La rémunération totale moyenne des dirigeants par compartiment

Rémunération moyenne en K€	Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C
Rémunération fixe	470	240	171
Rémunération variable	232	89	47
Rémunération exceptionnelle	62	15	4
Jetons de présence	11	5	5
Avantages en nature	16	10	6
Rémunération totale	791	359	233
Nombre de dirigeants par compartiment	116	140	114

Les 370 dirigeants de l'étude ont bénéficié d'une rémunération totale (c'est-à-dire hors actions, options et autres rémunérations différées) de 168 M€ ce qui représente donc une moyenne de 455 K€ par dirigeant.

Cette moyenne recouvre de grandes disparités.

La rémunération totale moyenne selon le compartiment auquel appartient la société

- Compartiment A : 791 K€,
- Compartiment B : 359 K€,
- Compartiment C : 233 K€.

Les extrêmes

La rémunération totale la plus élevée s'élève à 3 500 K€ et concerne un dirigeant de société cotée sur le compartiment A.

6 RÉMUNÉRATION TOTALE

La répartition totale par strate de rémunérations totales

Rémunération totale	Nombre de dirigeants			Total	49%
	Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C		
de 0 à 100 K€	9	16	19	44	}
de 100 à 200 K€	7	29	34	70	
de 200 à 300 K€	5	34	27	66	
de 300 à 500 K€	25	26	27	78	
de 500 à 1 000 K€	39	28	7	74	
supérieure à 1 000 K€	31	7	0	38	
Nombre de dirigeants	116	140	114	370	

Valeur médiane

49% des dirigeants ont une rémunération totale inférieure à 300 K€.

Cette valeur médiane est à relativiser en fonction du compartiment de la société. En effet, ont une rémunération totale inférieure à 300 K€ :

- 12% des dirigeants des sociétés du compartiment A,
- 44% des dirigeants des sociétés du compartiment B,
- 44% des dirigeants des sociétés du compartiment C.

RÉMUNÉRATION TOTALE

6

La rémunération totale moyenne en fonction du chiffre d'affaires de la société

Chiffre d'affaires consolidé 2009	Nombre de dirigeants	Moyenne
CA < 100 M€	87	166
100 M€ < CA < 500 M€	86	322
500 M€ < CA < 1 000 M€	79	406
1 000 M€ < CA < 2 000 M€	47	610
2 000 M€ < CA < 5 000 M€	39	828
5 000 M€ < CA < 30 000 M€	32	1 041
Total	370	455

La rémunération totale moyenne est corrélée au chiffre d'affaires de la société.

**NOUVEAUTÉ
2010**

Les variations 2009/2008

L'analyse par compartiment fait apparaître des situations très différentes :

Compartiment A en K€	2009	2008	Variation 2009/2008
Rémunération fixe	470	505	-7%
Rémunération variable	232	408	-43%
Rémunération autres (rémunération exceptionnelle, jetons de présence, avantages en nature)	89	62	N/S
Rémunération totale	791	975	-19%
Nombre de dirigeants par compartiment	116	108	

6 RÉMUNÉRATION TOTALE

Compartiment B en K€	2009	2008	Variation 2009/2008
Rémunération fixe	240	246	-2%
Rémunération variable	89	99	-10%
Rémunération autres (rémunération exceptionnelle, jetons de présence, avantages en nature)	30	42	N/S
Rémunération totale	359	386	-8%
Nombre de dirigeants par compartiment	140	139	

Compartiment C en K€	2009	2008	Variation 2009/2008
Rémunération fixe	171	162	+1%
Rémunération variable	47	46	+2%
Rémunération autres (rémunération exceptionnelle, jetons de présence, avantages en nature)	15	19	N/S
Rémunération totale	233	227	+3%
Nombre de dirigeants par compartiment	114	128	

Les évolutions des rémunérations moyennes sont très différenciées selon les compartiments :

- une baisse significative notamment de la rémunération variable pour les dirigeants du compartiment A,
- une légère diminution pour les dirigeants du compartiment B,
- une relative stabilité pour les dirigeants du compartiment C.

Attribution d'actions ou d'options

Outre les cinq composantes de la rémunération totale, les dirigeants peuvent bénéficier d'attributions gratuites d'actions ou d'options d'actions (cf. lexique page 95).

Au titre de l'exercice 2009 :

- **50 dirigeants** ont bénéficié d'options soit 14% des 370 dirigeants sélectionnés,
 - les options ont représenté un montant équivalent à 5% de la rémunération globale,
- **59 dirigeants** se sont vus attribuer des actions gratuites soit 16% des 370 dirigeants sélectionnés,
 - les actions gratuites attribuées ont représenté un montant équivalent à 10% de la rémunération globale.

10 dirigeants ont perçu des options d'actions ainsi que des attributions d'actions gratuites.

L'analyse ci-après porte sur les 109 dirigeants qui bénéficient à la fois d'actions et/ou d'options.

Les **29% de dirigeants** ont bénéficié d'actions ou d'options pour un montant total de 31 027 K€.

Pour ces **109 dirigeants**, la valorisation moyenne par dirigeant se situe à 285 K€ et se répartit comme suit selon le compartiment de leur société :

- 423 K€ pour les 52 dirigeants des sociétés du compartiment A (896 K€ pour 45 dirigeants en 2008),
- 176 K€ pour les 42 dirigeants des sociétés du compartiment B (240 K€ pour 41 dirigeants en 2008),
- 109 K€ pour les 15 dirigeants des sociétés du compartiment C (104 K€ pour 28 en 2008).

Pour 37% de ces dirigeants, ces actions ou options ont une valeur inférieure à 100 K€.

29% des dirigeants ont bénéficié d'actions ou d'options.

7 RÉMUNÉRATION GLOBALE

Ventilation des rémunérations moyennes par compartiment

Ramenés à l'ensemble du panel des 370 dirigeants, les rémunérations moyennes s'établissent ainsi par compartiment.

Pour les 370 dirigeants	Compartiment A en K€	Compartiment B en K€	Compartiment C en K€
Rémunération totale (K€)	791	359	233
Actions ou options (K€)	190	53	14
Rémunération globale (K€)	981	412	247
% des actions et options / Rémunération globale	19%	13%	6%

La rémunération par attribution d'actions ou d'options et son poids par rapport à la rémunération globale sont d'autant plus élevés que la capitalisation boursière est importante.

Rémunération globale en fonction du chiffre d'affaires de la société

La rémunération globale est la somme de la rémunération totale (cf. page 57) et des rémunérations sous forme d'attributions d'actions ou d'options (cf. page 59).

Les **370 dirigeants** ont perçu 168 481 K€ de rémunération totale.

109 dirigeants ont bénéficié de 31 027 K€ d'attributions gratuites ou d'options.

En conséquence, la rémunération globale des 370 dirigeants s'élève à 199 508 K€.

Chiffre d'affaires consolidé 2009	Rémunération totale en K€	Rémunération en options et actions en K€	Rémunération globale en K€	Nombre de dirigeants	Poids de la rémunération en actions et options sur la rémunération globale
CA < 100 M€	14 412	1 559	15 971	87	10%
100 M€ < CA < 500 M€	27 649	2 022	29 671	86	7%
500 M€ < CA < 1 000 M€	32 103	7 285	39 388	79	18%
1 000 M€ < CA < 2 000 M€	28 691	9 428	38 119	47	25%
2 000 M€ < CA < 5 000 M€	32 304	8 629	40 933	39	21%
5 000 M€ < CA < 30 000 M€	33 322	2 104	35 426	32	6%
Total	168 481	31 027	199 508	370	16%

NOUVEAUTÉ
2010

Les variations 2009/2008

Comme en 2008, seul un tiers des dirigeants (109 dirigeants/370) bénéficie d'actions et d'options.

Le montant global des actions et options a fortement baissé puisqu'il est passé **de 53 M€ en 2008** (pour 114 dirigeants) **à 31 M€ en 2009** (pour 109 dirigeants).

Cette baisse est notamment significative pour les dirigeants du compartiment A puisque la valorisation moyenne s'élève en 2009 à 423 K€ pour 896 K€ en 2008.

7 RÉMUNÉRATION GLOBALE

Ramenées à l'ensemble du panel des 370 dirigeants, les rémunérations moyennes s'établissent ainsi par compartiment :

Pour les 116 dirigeants	Compartiment A en K€		Variation 2009/2008
	2009	2008	
Rémunération totale	791	975	-19%
Actions ou options	190	373	-49%
Rémunération globale	981	1 349	-27%

Pour les 140 dirigeants	Compartiment B en K€		Variation 2009/2008
	2009	2008	
Rémunération totale	359	386	-7%
Actions ou options	53	69	-23%
Rémunération globale	412	455	-9%

Pour les 114 dirigeants	Compartiment C en K€		Variation 2009/2008
	2009	2008	
Rémunération totale	233	227	+3%
Actions ou options	14	24	-42%
Rémunération globale	247	251	-2%

En synthèse, les dirigeants du compartiment A voient leur rémunération baisser tant au niveau de la rémunération totale que la rémunération globale.

Pour les dirigeants des compartiments A et B, on constate un effet conjugué de la baisse de la rémunération totale et des attributions d'actions ou d'options, ce qui conduit à une baisse de la rémunération globale de 27 % pour le compartiment A et de 9% pour le compartiment B.

Seuls les dirigeants du compartiment C ont vu leur rémunération totale légèrement augmenter (3%) ; toutefois, leur rémunération en actions et/ou options ayant fortement diminué, cela a conduit à une baisse de 2% de leur rémunération globale.



Analyse par composantes

- ✦ **Rémunération fixe**
- ✦ **Rémunération variable et exceptionnelle**
- ✦ **Jetons de présence et avantages en nature**
- ✦ **Attribution d'actions et d'options**
- ✦ **Autres rémunérations différées**

8 RÉMUNÉRATION FIXE

Extrait de la recommandation Afep/Medef

Elle peut être calibrée différemment selon que le dirigeant mandataire social poursuit une carrière sans discontinuité dans l'entreprise ou qu'il est recruté à l'extérieur.

Elle ne doit en principe être revue qu'à échéances relativement longues, par exemple trois ans.

Sa progression doit être liée à des événements affectant l'entreprise, et tenir compte de la rémunération de la performance au travers de la partie variable.

93% des dirigeants reçoivent une rémunération fixe.

26 dirigeants n'ont perçu aucune rémunération fixe en 2009. Certains de ces dirigeants ont néanmoins bénéficié d'autres formes de rémunération (jetons de présence en particulier).

Les raisons peuvent être multiples, par exemple :

- rémunérations versées par d'autres sociétés du groupe,
- exercice du mandat à titre gratuit pour le président du conseil d'administration.

Les extrêmes

La rémunération fixe maximum perçue par un dirigeant :

- du compartiment A est de 1 906 K€,
- du compartiment B est de 800 K€,
- du compartiment C est de 485 K€.

89% des dirigeants perçoivent une rémunération fixe inférieure ou égale à 600 K€.

2% des dirigeants ont une rémunération fixe supérieure à 1 000 K€.

RÉMUNÉRATION FIXE 8

Tableau par strate de rémunérations fixes et par compartiment

Rémunération fixe 2009	Nombre de dirigeants				En %
	A	B	C	Total	
Rémunération égale à 0 K€	5	10	11	26	7%
Rémunération fixe < 200 K€	18	56	60	134	36%
201 K€ < Rémunération fixe < 600 K€	60	70	43	173	47%
601 K€ < Rémunération fixe < 1 000 K€	27	4	-	31	8%
1001 K€ < Rémunération fixe < 2 500 K€	6	-	-	6	2%
Total	116	140	114	370	100%

**NOUVEAUTÉ
2010**

Les variations 2009/2008

Evolution de la rémunération fixe	Nombre de dirigeants	K€ total	Moyenne de la progression
Baisse de plus de 50%	9	-3 531	-77%
Baisse de 10 à 50%	17	-2 542	-29%
Baisse de 5 à 10%	7	-222	-8%
Baisse de 1 à 5%	8	-43	-2%
Stabilité	129	-	0%
Augmentation de 1 à 5%	66	520	3%
Augmentation de 6 à 10%	20	424	7%
Augmentation de plus de 10%	68	8 787	57%
Nouveaux dirigeants en 2009	20		
Total	344		

8 RÉMUNÉRATION FIXE

Parmi les 68 dirigeants qui ont vu leur rémunération fixe augmenter de plus de 10%, la répartition s'effectue comme suit :

- **21 dirigeants** du compartiment A représentant 15 sociétés,
- **28 dirigeants** du compartiment B représentant 19 sociétés,
- **19 dirigeants** du compartiment C représentant 10 sociétés.

Pour les dirigeants dont la rémunération a augmenté significativement, les sociétés n'ont pas souvent fourni d'informations.

Piste de réflexion ATH

Dès lors que l'augmentation de la rémunération fixe est significative, il apparaît utile de mentionner les raisons de cette augmentation.

RÉMUNÉRATION VARIABLE 9

Extrait de la recommandation Afep/Medef

- 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 de détermination des rémunérations qui est appliquée.

Nombre de dirigeants concernés

58% des dirigeants (213 dirigeants) bénéficient d'une rémunération variable.

42% des dirigeants (157 dirigeants) ont une rémunération variable égale à zéro, (certains dirigeants ont renoncé en 2009 à leur rémunération variable).

Tableau par strate de rémunérations variables et par compartiment

Rémunération variable 2009	Nombre de dirigeants				
	A	B	C	Total	En %
Rémunération à 0 K€	42	59	56	157	42%
Rémunération variable < 100 K€	9	39	34	82	22%
101 K€ < Rémunération variable < 200 K€	22	22	18	62	17%
201 K€ < Rémunération variable < 600 K€	27	18	6	51	14%
601 K€ < Rémunération variable < 1 000 K€	13	2	-	15	4%
Rémunération variable > 1 000 K€	3	-	-	3	1%
Total	116	140	114	370	100%

Poids relatif des rémunérations variables

- **10 dirigeants** ont perçu 9 M€ au titre de la rémunération variable (alors qu'en 2008, les dix plus fortes rémunérations variables totalisaient 20 M€).
- **3 dirigeants** ont perçu une rémunération variable de plus de 1 M€ (pour 13 en 2008). Leur rémunération variable peut atteindre deux fois leur rémunération fixe. Ces dirigeants appartiennent exclusivement au compartiment A.
- **les autres 203 dirigeants** se sont vus attribuer une somme globale de 36 M€, soit 177 K€ en moyenne (pour 206 K€ en 2008) qui représente 35% de leur rémunération totale.



RÉMUNÉRATION VARIABLE

Recommandation Afep/Medef

- La relation de la partie variable à la partie fixe doit être claire (pourcentage maximum de la partie fixe).

- Elle n'est pas liée au cours de bourse mais récompense la performance à court terme et le progrès de l'entreprise dans le moyen terme.

- Les critères quantitatifs et qualitatifs d'attribution de la partie variable doivent être précis et bien entendu préétablis.

- la part qualitative doit être mesurée et tenir compte de circonstances exceptionnelles,

- les critères quantitatifs doivent être simples, peu nombreux, objectifs, mesurables et adaptés à la stratégie d'entreprise.

Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères.

- Les règles de fixation de la partie variable doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux.

**NOUVEAUTÉ
2010**

Critères de détermination des rémunérations variables

Pour **91% des 213 dirigeants** qui ont perçu une rémunération variable, les sociétés ont explicité les critères qualitatifs et/ou quantitatifs liés au calcul de cette rémunération.

Les principaux critères relevés sont :

- essentiellement d'ordre économique et financier : chiffre d'affaires, marges, BFR, résultat opérationnel courant, cash flow courant...,

- quelquefois qualitatifs : sociaux, stratégiques, managériaux.

De façon générale, la part variable est souvent plafonnée à un certain pourcentage de la rémunération fixe et dépend de l'atteinte des objectifs.

Commentaire ATH

A l'instar de ce que l'AMF constate dans son rapport 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, la partie variable est généralement plafonnée en un pourcentage de la partie fixe, les critères quantitatifs et qualitatifs sont appliqués de manière cumulative, les critères quantitatifs sont détaillés de manière précise.

Cependant, la définition des critères qualitatifs reste encore trop générale.

Les variations 2009/2008

Les rémunérations variables ont globalement baissé puisque le montant global est passé de 64 M€ (pour 228 dirigeants) en 2008 à 45 M€ (pour 213 dirigeants) en 2009.

Mais on constate que les plus fortes évolutions portent sur les extrêmes.

La rémunération variable moyenne est passée de 281 K€ à 207 K€

RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

9

Les rémunérations qualifiées d'exceptionnelles sont relativement marginales.

La rémunération exceptionnelle représente 6% de la rémunération totale pour 40 dirigeants (11%).

Le montant total de la rémunération exceptionnelle accordée s'élève à 9 772 K€ pour **40 dirigeants soit une moyenne de 244 K€ allant de 1 K€ à 3,2 M€.**

2 dirigeants perçoivent à eux seuls 64% de la rémunération exceptionnelle totale. Ces rémunérations exceptionnelles correspondent à des indemnités de départ des présidents-directeurs-généraux.

Dirigeants concernés

FONCTION	Total en K€	Nombre de dirigeants concernés	Rémunération exceptionnelle moyenne
Président Directeur Général	8 160	12	680
Directeur Général Délégué	448	6	75
Directeur général	132	2	66
Président du directoire	257	4	64
Président du Conseil d'administration	231	3	77
Membre du directoire	544	13	42
Total	9 772	40	244

Rémunération exceptionnelle par strate et par compartiment

Rémunération exceptionnelle 2009	Nombre de dirigeants			
	A	B	C	Total
Rémunération exceptionnelle < 100 K€	10	8	9	27
101 K€ < Rémunération exceptionnelle < 300 K€	4	2	3	9
301 K€ < Rémunération exceptionnelle < 1 000 K€	-	2	-	2
Rémunération exceptionnelle > 1 001 K€	2	-	-	2
Total	16	12	12	40

Critères

Les critères relatifs à la rémunération exceptionnelle de ces dirigeants sont précisés dans 68% des cas.



RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Commentaire ATH

On note une nette amélioration dans l'information fournie à propos de la rémunération exceptionnelle puisque les critères sont précisés dans 68% des cas au lieu de 16% en 2008. Toutefois, comme en 2008, ces critères s'avèrent parfois ne pas avoir de caractère exceptionnel. A titre d'exemples :

- performance de développement du groupe,
- atteintes d'objectifs de performance négociés, qualitatifs et quantitatifs,
- prime selon objectifs personnels fixés annuellement,
- abondement, intéressement et participation.

Ces analyses démontrent une certaine ambiguïté sur l'articulation exceptionnel/variable. La définition de la rémunération exceptionnelle n'est pas claire dans la mesure où aucun texte ne la définit précisément.

Piste de réflexion ATH

Une rémunération exceptionnelle s'entend d'une rémunération liée à un événement non connu au moment de la détermination des critères de variabilité de la rémunération.

NOUVEAUTÉ
2010

Les variations 2009/2008

- 40 dirigeants (pour 44 en 2008) ont bénéficié d'une rémunération exceptionnelle,
- la moyenne s'est établie à 244 K€ (pour 204 K€ en 2008),
- la rémunération exceptionnelle la plus élevée a été de 3,2 M€ en 2009 (pour 2,4 M€ en 2008).

JETONS DE PRÉSENCE 10

Rappel

C'est l'assemblée générale qui détermine le montant global des jetons de présence et le Conseil d'administration qui en décide la répartition, en fonction de la présence aux réunions.

116 dirigeants sur 370 ont perçu des jetons de présence soit 31% représentant un montant total de près de **3,8 M€**.

69% des dirigeants n'ont pas de jetons de présence.

Dirigeants concernés

Fonction	Total jetons en K€	Nombre de dirigeants	Jetons moyen en K€
Président du Conseil d'administration	960	13	74
Président du directoire	328	6	55
Président Directeur Général	1 639	48	34
Directeur général	179	8	22
Membre du directoire	117	6	20
Directeur Général Délégué	616	35	18
Total	3 839	116	33

Le jeton de présence moyen attribué par catégorie de dirigeant varie de 18 K€ (pour les directeurs généraux délégués) à 74 K€ (pour les présidents du Conseil d'administration).

Focus sur les 5 montants les plus élevés

5 dirigeants bénéficient de jetons de présence supérieurs à 100 K€ (de 133 à 350 K€).

2 parmi ces cinq dirigeants ayant bénéficié des montants de jetons de présence les plus élevés n'ont pas d'autre type de rémunération.

10 AVANTAGES EN NATURE

62% des dirigeants bénéficient d'avantages en nature compris entre 1K€ et 257 K€.

Les avantages en nature correspondent pour la plupart à des voitures ou des logements de fonction, ce qui est le cas de l'avantage en nature le plus élevé (257 K€).

Dirigeants concernés

Fonction	Total avantages en nature en K€	Nombre de dirigeants	Avantage moyen en K€
Directeur général	251	14	18
Président du Conseil d'administration	99	6	17
Président Directeur Général	795	59	13
Membre du directoire	708	72	10
Président du directoire	198	22	9
Directeur Général Délégué	441	56	8
Total	2 492	229	11

Les variations 2009/2008

Nous n'avons constaté aucune variation significative sur ce poste.

ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS 11

29% des dirigeants (109 sur 370) ont bénéficié en 2009 d'options et/ou d'actions pour un montant de plus de 31 M€ soit une moyenne de 285 K€ par dirigeant soit :

- 423 K€ pour les dirigeants du compartiment A,
- 176 K€ pour ceux du compartiment B,
- 109 K€ pour les dirigeants du compartiment C.

Les 109 dirigeants se répartissent ainsi :

- 50 dirigeants ont eu des options,
- 59 dirigeants ont eu des actions.

Parmi ces 109 dirigeants, 10 ont bénéficié d'actions et d'options.

Le tableau suivant présente l'analyse des rémunérations de ces 109 dirigeants.

	Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C
Rémunération totale moyenne en K€	621	403	315
Actions et options (moyenne) en K€	423	176	109
Rémunération globale moyenne en K€	1 044	579	424
Poids des actions et options sur la rémunération globale	41%	30%	26%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	52	42	15

Il convient de rappeler que cette forme de rémunération n'a aucun caractère de récurrence.

Lorsque les dirigeants se voient attribuer des options et des actions, le poids est significatif sur leur rémunération globale :

- 41% pour les dirigeants du compartiment A,
- 30% pour les dirigeants du compartiment B,
- 26% pour les dirigeants du compartiment C.

11

ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS

Il faut noter que la rémunération totale moyenne des dirigeants ayant bénéficié d'actions ou d'options est supérieure de 12% par rapport à ceux qui n'en ont pas bénéficié.

Les attributions d'actions ou d'options ne compensent donc pas une rémunération par ailleurs plus faible mais correspondent à un type de rémunération complémentaire.

Tableau par strate d'options et d'actions

	Nombre de dirigeants			
	Cpt A	Cpt B	Cpt C	Total
Options et actions < 100 K€	15	18	8	41
101 K€ < options et actions < 500 K€	22	22	7	51
501 K€ < options et actions < 1 000 K€	13	1	-	14
1 001 K€ < options et actions < 2 000 K€	1	1	-	2
5 000 K€ < options et actions < 6 000 K€	1	-	-	1
Total	52	42	15	109

38% des dirigeants bénéficient des actions et options pour des montants inférieurs à 100 K€.

4 dirigeants bénéficient des actions et options pour des montants supérieurs à 1 M€ dont **1 dirigeant** qui perçoit des actions et options pour un montant supérieur à 5 M€.

Commentaire ATH

A l'instar de l'AMF qui constate que « les options et actions attribuées par les 35 sociétés ayant procédé à des attributions représentent en moyenne 35% de la rémunération globale (rémunération fixe, rémunération variable, jetons de présence, avantages en nature, options et actions gratuites) des dirigeants due au titre de l'exercice 2009 contre 48% pour les attributions ayant eu lieu en 2008 », les options et actions attribuées aux 109 dirigeants représentent également en moyenne 35% de la rémunération globale due au titre de 2009 contre 40% en 2008.

**NOUVEAUTÉ
2010**

Les variations 2009/2008

	Compartiment A en K€		Variation 2009/2008
	2009	2008	
Rémunération totale moyenne	621	1 120	-44%
Actions ou options (moyenne)	423	896	-53%
Rémunération globale moyenne	1 044	2 016	-48%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	52	45	

	Compartiment B en K€		Variation 2009/2008
	2009	2008	
Rémunération totale moyenne	403	423	-5%
Actions ou options (moyenne)	176	240	-27%
Rémunération globale moyenne	579	663	-13%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	42	40	



ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS

	Compartiment C en K€		Variation 2009/2008
	2009	2008	
Rémunération totale moyenne	315	298	+5%
Actions ou options (moyenne)	109	104	+5%
Rémunération globale moyenne	424	402	+5%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	15	30	

Le périmètre des dirigeants qui se sont vus attribuer des options et/ou actions est sensiblement le même qu'en 2008, soit 109 dirigeants pour 114 dirigeants.

Sur cette catégorie de dirigeants, **la moyenne des actions et options a chuté de 53% pour le compartiment A, de 27% pour le compartiment B.**

A l'inverse, **elle a légèrement augmenté de 5% pour le compartiment C.**

L'AMF recommande d'indiquer l'existence d'une indemnité de non concurrence dans le tableau 10 et de présenter un développement relatif à cette indemnité.

45 dirigeants sur 370 bénéficient d'une indemnité de non concurrence communiquée par la société.

*Montant moyen :
= 12 mois de salaire*

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE

Seuls **12% des dirigeants** disposent d'une indemnité de non-concurrence.

Pour **12% des dirigeants**, aucune information sur l'indemnité de non-concurrence n'est communiquée.

76% des dirigeants n'ont pas d'indemnité de non-concurrence.

Pour **2% des dirigeants**, l'indemnité de non-concurrence n'est pas valorisée.

Les dirigeants bénéficiant d'une clause de non-concurrence sont majoritairement répartis sur les compartiments A et B.

Ils se répartissent de la manière suivante :

- 40% de dirigeants du compartiment A,
- 40% de dirigeants du compartiment B,
- 20% de dirigeants du compartiment C.

Toutes les indemnités de non-concurrence ne sont pas valorisées.

Les méthodes de valorisation explicitées peuvent être soit :

- valorisées en mois de salaire : de 4 à 24 mois de salaire, avec une moyenne de 12 mois,
- valorisées en euros de 307 à 680 K€.

Le dirigeant dont l'indemnité de non-concurrence s'élève à 680 K€ (correspondant à 24 mois de salaire) correspond à la signature d'un engagement de non-concurrence signé au cours de l'exercice 2009 suite à la cessation de ses fonctions de directeur général, puis de président et enfin d'administrateur.

Les précisions apportées sont hétérogènes :

- % de rémunération (incertitude sur fixe ou variable ou totale),
- montant en euros.



12

AUTRES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

NOUVEAUTÉ
2010

Commentaire ATH

L'année dernière, sur un panel de 375 dirigeants, seuls 42 dirigeants ont bénéficié d'une indemnité de non concurrence. Il y avait 23% de dirigeants pour lesquels nous n'avions aucune information relative à cette indemnité.

Cette année, une nette amélioration a été constatée car il n'y a plus que 12% de dirigeants pour lesquels aucune information n'a été communiquée.

Le montant moyen qui équivaut à 12 mois de salaire est resté le même entre 2008 et 2009.

La recommandation Afep/Medef vient préciser et encadrer ces dispositions

- *Le versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social doit être exclu s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur d'un groupe, ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.*

- *L'indemnité de départ ne doit pas pouvoir excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable).*

Ces règles et ce plafond s'appliquent à l'ensemble des indemnités de départ et incluent notamment les éventuelles indemnités versées en application d'une clause de non-concurrence.

Il n'est pas acceptable que les dirigeants dont l'entreprise est en situation d'échec ou qui sont eux-mêmes en situation d'échec la quittent avec des indemnités.

Code Afep/Medef

INDEMNITÉ DE DÉPART OU « GOLDEN PARACHUTE »

1 dirigeant sur 4 bénéficie d'une indemnité de départ (24% ou 89 dirigeants) soit deux fois moins qu'en 2008.

Pour **9% des dirigeants**, les sociétés ne communiquent pas sur l'existence ou non d'indemnité de départ.

Toutes les indemnités de départ à la retraite ne sont pas valorisées. Celles qui le sont, peuvent être :

- valorisées en mois de salaire : de 6 à 28 mois de rémunération,
- valorisées en K€ : de 200 K€ à 1 000 K€.

19 dirigeants de 17 sociétés ont cessé leurs fonctions en 2009, soit 5% de l'ensemble des dirigeants :

- 6 président-directeurs généraux,
- 3 présidents du conseil d'administration,
- 1 directeur général,
- 4 directeurs généraux délégués,
- 5 membres du directoire.

Parmi ces 19 dirigeants, le montant de l'indemnité de départ est valorisée en mois pour un dirigeant et en K€ pour 4 d'entre eux. Le montant de l'indemnité de départ n'excède pas 2 ans de rémunération fixe et variable.



12

AUTRES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

Les conditions de performance relatives aux « parachutes dorés »

De manière plus précise, la loi « TEPA » du 21 août 2007 a subordonné l'octroi de parachutes dorés à la fixation de conditions liées aux performances du dirigeant appréciées au regard de celles de la société. Cette loi impose :

1 dirigeant sur 4
bénéficie d'une indemnité
de départ.

- la publication des deux autorisations données par le Conseil d'administration : l'une pour la fixation des conditions de performance et l'autre pour le constat de leur réalisation. La mise en ligne de ces décisions sur le site internet de la société est à réaliser dans un délai maximum de cinq jours suivant la décision ¹,
- l'approbation par l'assemblée générale de la fixation des conditions de performance par une résolution spécifique, par engagement et par dirigeant, et ce sur rapport spécial du commissaire aux comptes.

NOUVEAUTÉ
2010

Commentaire ATH

Les conditions de performance sont clairement explicitées dans 71% des cas / 50% en 2008, ce qui représente une amélioration.

¹ Décret n° 2008-448 du 7 mai 2008 pris pour l'application des articles L. 225-42-1 et L. 225-90-1 du code de commerce et relatif à la publicité des rémunérations différées

RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

« La loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 durcit les conditions d'utilisation de ces régimes de retraite supplémentaire très spécifiques. »

La Tribune

« Le doublement des taux de la contribution sur les retraites chapeau est prévu afin de moraliser le régime social de ces dispositifs réservés aux cadres dirigeants. »

Extrait du compte rendu du Conseil des ministres du 14 octobre 2009

Sur les 370 dirigeants, il ressort que :

- 20% des dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire soit 75 dirigeants,
- 70% n'en bénéficient pas soit 259 dirigeants.

Concernant 10% des dirigeants analysés, l'information n'a pas été communiquée.

Les dirigeants bénéficiant de retraites supplémentaires appartiennent pour :

- 51% à des sociétés du compartiment A,
- 32% à des sociétés du compartiment B,
- 17% à des sociétés du compartiment C.

Les retraites supplémentaires sont pour :

- 45% des retraites à prestations définies¹,
- 35% des retraites à cotisations définies¹,
- 20% non communiqué.

Le périmètre concerné par ces retraites supplémentaires est pour :

- 65% des sociétés limitées aux dirigeants,
- 19% des sociétés étendues à un collège plus large,
- 16% non communiqué.

Le mode de calcul est indiqué pour 68% des sociétés.

La période de référence est :

- la moyenne des trois dernières années pour 41% des sociétés,
- la dernière année pour 8% des sociétés,
- non communiquée pour 51% des sociétés.

¹ Cf. lexique page 96



AUTRES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

« Le projet de loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2011 [...] prévoit un alourdissement des taxes sur les retraites chapeaux, au grand dam du patronat, qui met en avant les conséquences pour les cadres. »

Les Echos du 14 octobre 2010

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 ¹ a réformé le régime des retraites « chapeaux » avec la mise en place de trois grandes mesures :

- doublement du taux de contribution patronale :
- de 8 à 16% lorsque la contribution est assise sur les rentes,
- de 6 à 12% lorsque la contribution est assise sur les primes versées aux organismes tiers en cas de gestion externe,
- de 12 à 24% lorsque la contribution est assise sur les dotations ou provisions constituées en cas de gestion interne,
- instauration d'une contribution additionnelle de 30%, à la charge de l'employeur, sur les rentes liquidées à compter du 1er janvier 2010 excédant huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale,
- gestion exclusivement en externe par un organisme tiers pour les régimes de retraite à prestations définies créées à compter du 1er janvier 2010.

Commentaire ATH

En 2009, rien de significativement différent sur les retraites supplémentaires, il faut attendre l'impact « éventuel » des propositions de lois en cours sur la fiscalité des « retraites chapeaux ».

¹ Loi n° 2009-1646 du 24 décembre 2009 de financement de sécurité sociale pour 2010, article 15, Journal Officiel du 27 décembre 2009



Annexes

- ✦ **Liste des sociétés**
- ✦ **Tableaux AMF**
- ✦ **Lexique**
- ✦ **Bibliographie**
- ✦ **Présentation d'ATH**



LISTE DES SOCIÉTÉS

Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C
ADP	ALTEN	ACTEOS
ARKEMA	ALTRAN TECHNOLOGIES	AEDIAN
ATOS ORIGIN	ANF	AFONE
BIC	AREVA	AKKA TECHNOLOGIES
BIOMERIEUX	ASSYSTEM	ANOVO
BOLLORE	AUDIKA	ARCHOS
BOURBON	BOIRON	AUBAY
BUREAU VERITAS	BOIZEL CHANOINE	AUFEMININ.COM
CASINO GUICHARD	BULL	AUREA
CGG VERITAS	CARBONE LORRAINE	AUSY
CIMENTS FRANCAIS	CEGEDIM	AVANQUEST SOFTWARE
DASSAULT SYSTEMES	DERICHEBOURG	BARBARA BUI
EDF ENERGIES NOUVELLES	ENTREPOSE CONTRACTING	BASTIDE LE CONFORT MÉDICAL
EIFFAGE	EUROFINS SCIENTIFIC	BIGBEN INTERACTIVE
ERAMET	EUROSIC	BIOALLIANCE PHARMA
EUTELSAT COMMUNICATIONS	EXEL INDUSTRIES	BUSINESS ET DECISION
FAURECIA	FAIVELEY	FONCIERE INEA
FONCIERE DES REGIONS	FONCIERE 6 ET 7	GROUPE ARES
FONCIERE LYONNAISE	FROMAGERIES BEL	GROUPE FLO
GROUPE EUROTUNNEL	GAMELOFT	GROUPE GO SPORT
HAVAS	GAUMONT	GROUPE OPEN
HERMES INTERNATIONAL	GENERALE DE SANTE	GUILLEMOT CORPORATION
ICADE	GFI INFORMATIQUE	GUY DEGRENNE
ILIAD	GIFI	HF COMPANY
IPSEN	GL EVENTS	HIGH CO
JC DECAUX	GROUPE CRIT	HOLOGRAM INDUSTRIES
LEGRAND	HI-MEDIA	HUBWOO.COM
MAUREL ET PROM	INGENICO	HUIS CLOS

LISTE DES SOCIÉTÉS



Compartment A	Compartment B	Compartment C
MERCIALYS	IPSOS	IEC PROFESSIONNEL MEDIA
NEXANS	KAUFMAN ET BROAD	INFOTEL
NEXITY	KORIAN	INNATE PHARMA
ORPEA	LISI	ITESOFT
PUBLICIS GROUPE	MAISONS FRANCE CONFORT	JACQUET METALS
RALLYE	MEETIC	KINDY
REMY COINTREAU	NATUREX	LAFUMA
REXEL	NEURONES	LE PUBLIC SYSTEME
RHODIA	NEXTRADIOTV	LE TANNEUR
SAFRAN	NRJ GROUP	LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS
SILIC	PIERRE & VACANCES	LINEDATA SERVICES
SODEXO	SAFT	MICROPOLE-UNIVERS
TELEPERFORMANCE	SAMSE	MR BRICOLAGE
TF1	SARTORIUS STEDIM BIOTECH	ORAPI
THALES	SECHILLENNE SIDEC	OSIATIS
UBISOFT ENTERTAINMENT	SELOGER.COM	OVERLAP GROUPE
VALEO	SEQUANA	OXYMETAL
VICAT	SIIC DE PARIS	PAREF
VILMORIN	SOITEC SILICON	PARROT
	SOPRA GROUP	NEURONES
	STALLERGENES	PCAS
	TECHNICOLOR	SOCIETE FINANCIERE DE COMMUNICATION ET DU MULTIMEDIA
	TOUR EIFFEL	
	TRANSGENE	
	UNIBEL	

Tableau 1

Ce tableau ne concerne que les dirigeants mandataires sociaux définis au 1.2.

Ce tableau présente une synthèse des éléments de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux fournis dans les tableaux suivants. Ces tableaux visent les rémunérations et les avantages de toute nature dus aux dirigeants mandataires sociaux en lien avec leur mandat par i) la société, ii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce, par la société dans laquelle le mandat est exercé, iii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce, par la ou les société(s) qui contrôle(nt) la société dans laquelle le mandat est exercé et (iv) la ou les société(s) qui contrôle(nt) au sens du même article, la société dans laquelle le mandat est exercé.

Lorsque la société cotée appartient à un groupe, l'information sur la rémunération du dirigeant mandataire social porte sur les sommes dues, par toutes les sociétés de la chaîne de contrôle, en lien avec le mandat exercé dans la société cotée.

Lorsque le mandat a débuté ou s'est terminé au cours de l'exercice, préciser, s'il y a lieu, la période de référence utilisée pour le calcul de la rémunération

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
	Exercice N-1	Exercice N
[Nom et fonction du dirigeant mandataire social]		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>		
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>		
TOTAL		



Tableau 2

- (1) Les émetteurs fournissent les éléments de rémunération sur une base brute avant impôt.
- (2) Préciser les critères en application desquels ces éléments ont été calculés ou les circonstances au regard desquelles ils ont été établis (motifs de versement, critères d'attribution, modalités de fixation du montant). Ces informations peuvent être décrites dans une note accompagnant le tableau
- (3) Décrire ces avantages en nature : voiture, logement etc.
- (4) Préciser les critères en application desquels ces éléments ont été calculés ou les circonstances au regard desquelles ils ont été établis (motifs de versement, critères d'attribution, modalités de fixation du montant). Ces informations peuvent être décrites dans une note accompagnant le tableau. Cette catégorie vise également, s'il y a lieu, les indemnités dues à raison de la prise de fonctions du mandataire social.
- (5) Rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement
- (6) Intégralité des rémunérations versées au dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

Ce tableau ne concerne que les dirigeants mandataires sociaux définis au 1.2

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice N-1		Exercice N	
	Montants dus (5)	Montants versés (6)	Montants dus (5)	Montants versés (6)
rémunération fixe (1)				
rémunération variable (1) (2)				
rémunération exceptionnelle (1)(4)				
jetons de présence				
avantages en nature (3)				
TOTAL				

Tableau 3

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants		
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice N-1	Montants versés au cours de l'exercice N
[Nom]1		
Jetons de présence 1		
Autres rémunérations 1		
[Nom] 2		
Jetons de présence 2		
Autres rémunérations 2		
TOTAL		

Tableau 4

(1) Date d'attribution du plan (date du conseil d'administration ou de surveillance).

(2) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

Préciser les éventuelles conditions de performance conformément aux recommandations AFEP-MEDEF.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe						
Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan (1)	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (2)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
	N° : Date :					
	N° : Date :					
TOTAL						



Tableau 5

(1) Date d'attribution du plan (date du conseil d'administration ou de surveillance)

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social			
Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan(1)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
	N° : Date :		
	N° : Date :		
TOTAL			

Tableau 6

- (1) Les actions de performance sont des actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux, qui s'inscrivent dans le cadre des articles L.225-197-1 et suivants du code de commerce, et qui sont soumises à des exigences supplémentaires prévues par les recommandations AFEP/MEDEF d'octobre 2008. Dans l'hypothèse d'actions gratuites ne correspondant pas à des actions de performance telles que définies ci-dessus, il convient (i) de donner l'information de manière séparée dans un tableau identique et (ii) d'expliquer les raisons de l'attribution de ces actions gratuites, contrairement aux recommandations AFEP-MEDEF, ainsi que les conditions d'attribution de ces actions.
- (2) Date d'attribution du plan (date du conseil d'administration ou de surveillance)
- (3) Valeur des actions lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

Actions de performance (1) attribuées à chaque mandataire social						
Actions de performance attribuées par l'assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan (2)	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (3)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
	N° : Date :					
	N° : Date :					
TOTAL						



Tableau 7

- (1) Les actions de performance sont des actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux, qui s'inscrivent dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du code de commerce, et qui sont soumises à des exigences supplémentaires prévues par les recommandations AFEP/MEDEF d'octobre 2008. Dans l'hypothèse d'actions gratuites ne correspondant pas à des actions de performance telles que définies ci-dessus, il convient (i) de donner l'information de manière séparée dans un tableau identique et (ii) d'expliquer les raisons de l'attribution de ces actions gratuites, contraire aux recommandations AFEP-MEDEF, ainsi que les conditions d'attributions de ces actions.
- (2) Date d'attribution du plan (date du conseil d'administration ou de surveillance)
- (3) Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, préciser la quantité d'actions à acquérir lors de la disponibilité des actions, fixée par le Conseil lors de l'attribution des actions de performance.

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date du plan (2)	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition (3)
	N° : Date :		
	N° : Date :		
TOTAL			

Tableau 8

- (1) Y compris également les autres instruments financiers donnant accès au capital (BSA, BSAR, BSPCE....) La même information est donnée sur les autres instruments optionnels, attribués à l'occasion d'opérations réservées aux mandataires sociaux.
- (2) Préciser lorsque la parité n'est pas de un dérivé pour une action en ajoutant un commentaire. De même lorsqu'un ajustement de la parité ou du capital a été réalisé, le tableau doit être présenté après ajustement.
- (3) Liste nominative des mandataires sociaux (mandataires dirigeants et mandataires non dirigeants)
- (4) Préciser les modalités de fixation du prix de souscription ou d'achat

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS (1)				
INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (1)				
Date d'assemblée	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Etc.
Date du conseil d'administration ou du directoire selon le cas				
Nombre total d'actions (2) pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
<i>Les mandataires sociaux (3)</i>				
<i>Mandataire 1</i>				
<i>Mandataire 2</i>				
<i>Mandataire 3</i>				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration				
Prix de souscription ou d'achat (4)				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au [...] (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				



Tableau 9

(1) Y compris également les autres instruments financiers donnant accès au capital (BSA, BSAR, BSPCE...) La même information est donnée sur les autres instruments optionnels, attribués à l'occasion d'opérations réservées aux mandataires sociaux et aux dix principaux attributaires salariés sur une base globale.

Préciser lorsque la parité n'est pas de un dérivé pour une action en ajoutant un commentaire. De même lorsqu'un ajustement de la parité ou du capital a été réalisé, le tableau doit être présenté après ajustement.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVEES PAR CES DERNIERS (1)	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan n° 1	Plan n° 2
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)				
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)				

Tableau 10

- (1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations AFEP/MEDEF le président du conseil d'administration, le président directeur général, le directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, le président du directoire, le directeur général unique dans les sociétés à directoire et à conseil de surveillance et le gérant dans les SCA. Dans l'hypothèse où le contrat de travail est maintenu ou maintenu mais suspendu, il convient de cocher la case « oui » et d'expliquer les raisons dans un commentaire.
- (2) L'émetteur présente, s'il y a lieu, une note explicative complémentaire sur les régimes supplémentaires de retraite dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux :
- S'agissant des régimes à prestations définies, l'Emetteur fournit des informations complémentaires sur les modalités de détermination et de calcul des prestations de retraites supplémentaires (par exemple pourcentage du dernier salaire jusqu'à un certain montant) auxquelles le mandataire dirigeant social aura droit - comme les autres bénéficiaires - à l'âge de la retraite.
 - S'agissant des régimes à cotisations définies, l'Emetteur fournit des informations complémentaires sur la charge versée par l'employeur comptabilisée par l'Emetteur au cours de l'exercice au bénéfice du dirigeant mandataire social.
- (3) L'émetteur présente un développement sur les engagements pris au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux correspondant à des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci. L'information donnée à ce titre précise les modalités de ces engagements et notamment le montant de ces indemnités ou avantages pour chacun des dirigeants mandataires bénéficiaires, les critères d'exigibilité et de performances et, s'il y a lieu, les circonstances au regard desquelles ils ont été établis.
- (4) L'émetteur présente un développement sur les indemnités dues au titre des clauses de non-concurrence conclues, le cas échéant, par la société avec chaque dirigeant mandataire social.

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail (1)		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions.		Indemnité relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui (2)	Non	Oui (3)	Non	Oui (4)	Non
Nom 1 Fonction 1 Date début Mandat 1 Date Fin Mandat 1								
Nom 2 Fonction 2 Date début Mandat 2 Date Fin Mandat 2								

ACTIONS GRATUITES :

Permet aux personnes choisies de devenir actionnaires sans avoir à fournir d'apport financier et à l'entreprise d'être exonérée de charges sociales (cotisations Sécurité Sociale, cotisations d'assurance chômage et de retraite complémentaire), à condition de respecter les modalités d'attribution fixées par le Conseil d'administration ou le directoire et de notifier à l'organisme de recouvrement l'identité des bénéficiaires. C'est aussi un moyen indirect de motiver ses salariés. Elles doivent désormais être soumises à des conditions de performances.

BILAN SOCIAL :

Document unique rappelant les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. Il doit être soumis annuellement par l'employeur au Comité d'entreprise dans les entreprises dont l'effectif est d'au moins 300 salariés.

MANDATAIRE SOCIAL :

La notion de mandataire social « *n'est pas définie par le législateur* ». La Commission des Opérations de Bourse (désormais l'AMF) a précisé en 2002 que sont mandataires sociaux : « *le gérant, le président, le directeur général et les directeurs généraux délégués, les administrateurs, les membres du conseil de surveillance et du directoire* ».

RAPPORT ANNUEL :

Le rapport annuel est élaboré par une société pour informer ses actionnaires sur sa situation financière. Ce document obligatoire comporte des informations financières bilan, comptes de résultat, comptes consolidés, comptes sociaux, rapport des commissaires aux comptes. Il doit être mis à la disposition des actionnaires de la société dans les 4 mois qui suivent la clôture de l'exercice et au plus tard 15 jours avant l'assemblée générale des actionnaires.

RAPPORT DE GESTION :

Document obligatoire de présentation de l'information comptable. Il présente les commentaires de l'équipe de direction sur les comptes de l'année.

RAPPORT SUR LE CONTRÔLE INTERNE :

En complément du rapport de gestion, le président du Conseil (d'administration ou de surveillance suivant la forme de la SA), rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (d'administration ou de surveillance), ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

RÉMUNÉRATION DIFFÉRÉE :

Correspond aux diverses formes d'avantages dont pourront bénéficier les dirigeants au moment de leur départ de l'entreprise sous réserve du respect de certaines conditions : indemnités de départ, indemnités de non concurrence, retraites ...

RÉMUNÉRATION GLOBALE :

Correspond au cumul de la rémunération totale et de la valorisation des options et actions attribuées au cours de l'exercice.

RÉMUNÉRATION TOTALE :

Correspond à la somme des rémunérations fixes, variables et exceptionnelles, des jetons de présence et des avantages en nature.

RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE :

Définitions

On peut distinguer deux grands types de retraites supplémentaires : ceux garantissant un niveau de retraite (régimes à prestations définies) et ceux pour qui le montant de la pension est fonction des cotisations versées (régimes à cotisations définies).

Il existe deux types de régimes à prestations définies :

- les **régimes additifs**, dans lesquels le montant de la pension est indépendant du montant des autres pensions servies au retraité,
- les **régimes différentiels (dits « retraite chapeau »)** dans lesquels l'entreprise garantit un niveau global de retraite prédéterminé exprimé en pourcentage du dernier salaire.

Depuis la Loi Breton (loi n°2005-842) les engagements de toute nature en matière de rémunérations différées (complément de retraite et « parachutes dorés ») sont systématiquement soumis à la procédure des conventions réglementées, à savoir autorisation du Conseil, rapport des Commissaires aux comptes à l'Assemblée et vote de la résolution correspondante.

STOCK-OPTIONS :

Les stock-options ont été créées en France dans les années 1970. (articles L.225-177 à L.225-186 du Code de commerce). C'est une forme de rémunération versée par une entreprise généralement cotée en bourse. Il s'agit d'une option d'achat dont l'actif sous-jacent est l'action de l'entreprise concernée. Ce système permet à des dirigeants et à des employés d'une entreprise d'acheter des actions de celle-ci à une date et un prix fixé à l'avance. Le fait de pouvoir, la plupart du temps, acheter à un prix beaucoup plus bas que le marché permet la réalisation d'un bénéfice par une revente rapide. La législation fixe des conditions en terme d'exercice.

LOIS

- Loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 (2009),
- Loi TEPA (2007),
- Loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié (2006),
- Loi Breton (2005),
- Loi de sécurité financière (2003),
- Loi NRE (2001).

COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE

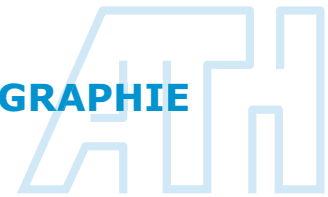
- Rapport sur la mise en œuvre de la recommandation européenne sur la rémunération des administrateurs des sociétés cotées, 2 juin 2010,
- Recommandation de la Commission européenne en ce qui concerne le régime de rémunération des administrateurs des sociétés cotées, 30 avril 2009.

NORMES IFRS

- IAS 19 *Avantages du personnel*,
- IAS 24 *Information relative aux parties liées*,
- IFRS 2 *Paiement fondé sur des actions*,
- Exposé-sondage sur une proposition d'amendements à IAS 19 *Avantages du personnel* relatif aux régimes à prestations définies.

AMF

- Rapport 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, 12 juillet 2010,
- Les rémunérations des dirigeants, fiche presse, 8 décembre 2009,
- Rapport 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, décembre 2009.



AFEP/MEDEF

- Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (version consolidée), avril 2010,

MIDDLENEXT / INSTITUT FRANÇAIS DE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES

- Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, décembre 2009,
- Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, juin 2009.

ETUDES DIVERSES

- Les très hauts salaires du secteur privé, Insee Première, n° 1288, avril 2010,
- 2010 « Eurotop 100 Directors' Remuneration », Hewitt Associates, février 2010.

RAPPORT D'INFORMATION ET PROPOSITION DE LOIS

- Projet de loi de finances pour 2011 déposé le 29 septembre 2010,
- Projet de loi de financement de la sécurité sociale déposé le 13 octobre 2010,
- Proposition de loi de M. Jean-Marc Ayrault visant à rendre plus justes et plus transparentes les politiques de rémunérations des dirigeants d'entreprises et des opérateurs de marché déposée le 2 septembre 2009,
- Proposition de loi visant à créer un comité des rémunérations dans les sociétés anonymes excédant certains seuils de chiffre d'affaires et d'effectifs, texte n° 355 adopté par l'Assemblée nationale le 20 octobre 2009 et transmis au Sénat,
- Rapport de Philippe Houillon sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des opérateurs de marché déposé à l'Assemblée Nationale le 7 juillet 2009.



ATH, créée en 1968, est une association technique qui regroupe 22 cabinets d'audit et de conseil.

ATH est certifiée ISO 9001 depuis 2008.

ATH

- conçoit et diffuse les outils méthodologiques nécessaires aux activités d'audit, d'expertise et de conseil des cabinets membres dans le cadre des normes professionnelles,
- assure un programme de formation complet au profit des collaborateurs, des experts-comptables/commissaires aux comptes et des associés,
- réalise un contrôle de qualité annuel des cabinets qui porte à la fois sur les procédures internes des cabinets et sur l'examen de dossiers,
- dispose d'un centre de documentation professionnelle, source de veille économique et professionnelle.

ATH

apporte aux cabinets membres une logistique technique d'excellence. ATH a créé en 2009 l'Observatoire de l'information financière. Y sont traités les thèmes suivants :

- Rémunérations des dirigeants des sociétés cotées,
- Trésorerie des sociétés cotées.

CHIFFRES CLÉS DES CABINETS ATH

- 22 cabinets,
- 2 280 collaborateurs,
- 230 M€ de chiffre d'affaires global,
- 310 experts-comptables, commissaires aux comptes présents dans les instances françaises et internationales,
- 100 sociétés cotées.

Cette étude a été réalisée en collaboration avec Messieurs Philippe Ferrand, Serge Fourreau, Olivier Maurin, experts-comptables - commissaires aux comptes.

Les travaux ont été coordonnés par Marie-Laure Parthenay et Isabelle Lucas.

Association Technique
de cabinets
d'audit et conseil

Président : Pierre GODET
Vice Président : Jean-Michel TRIAL
Secrétaire Général : Marie-Laure PARTHENAY

AUDITEURS



ACA
33 rue Daru
75008 PARIS
www.aca.nexia.fr

AUDIT ET DIAGNOSTIC



14 rue Clapeyron
75008 PARIS
www.aetd.fr

BM & ASSOCIÉS



BM & Associés
50 rue de Picpus
75012 PARIS
www.fiducia.fr



COREVISE
3-5 rue Scheffer
75016 PARIS
www.corevise.com



EUREX
3 rue du Champ de la Vigne
74603 SEYNOD
www.eurexfrance.com



FINEXSI

FINEXSI
111 rue Cardinet
75017 PARIS
www.finexsi.com



Groupe COFIME
5 rue Bertrand Monnet – CS
10034
68025 COLMAR Cedex
www.groupe-cofime.com



KLING & ASSOCIÉS
41 avenue de Friedland
75008 PARIS
www.kling-associés.fr



ORFIS
149 Bd de Stalingrad
69100 VILLEURBANNE
www.orfisbti.com



SEFAC-SMA
10, avenue de Messine
75008 PARIS
www.sefacasma.fr



SOFIDEEC
138 boulevard Haussmann
75008 PARIS
www.sofideecbti.com

ATH en 2010

Adresse : 55 rue de Rivoli 75001 PARIS
Tél. : 01 42 96 18 97 - Fax : 01 47 03 43 69
Site Internet : www.ath.asso.fr
Observatoire ATH : www.observatoireath.com



ADG International
42 avenue Raymond Poincaré
75116 PARIS
www.groupe-adg.com



BBA
55 rue de Rivoli
75001 PARIS
www.bba.fr



CONSEIL AUDIT & SYNTHÈSE
5 rue Alfred de Vigny
75008 PARIS
www.casynthese.com



CREATIS
71 avenue Victor Hugo
75116 PARIS
www.creatisgroupe.com



EXPONENS
11 avenue d'Eprenesnil
78400 CHATOU
www.exponens.com



MBV & Associés
39 avenue de Friedland
75008 PARIS
www.mbv.fr



IFEC
« Synergie » Le Millénaire
770 rue Alfred Nobel
34000 MONTPELLIER
www.ifec.eu



NOVANCES
Le Parc de Crécy
13 rue Claude Chappe
69771 ST DIDIER au M^T D'OR
www.novances.fr



SADEC AKELYS
Bureau de Paris
19 avenue de Messine
75008 PARIS
www.sadec-akelys.fr



SFC
Parc de Crécy
6 rue Claude Chappe – Bât. A
69370 ST DIDIER au M^T D'OR
www.s-f-c.fr



Groupe TUILLET
160 boulevard Haussmann
75008 PARIS
www.tuillet.fr



CPC

53 Chemin du Vieux Chêne

Inovallée - BP 137

38244 Meylan Cedex

www.cpc-doc.com

© CPC, Meylan, 2010

ISBN : 978-2-910688-28-8

Toute reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'éditeur, est illicite. Seules sont autorisées les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et, d'autre part, les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration (art. L.122-4, L.122-5 et L.335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur. S'adresser au : Centre français d'exploitation du droit de copie – 20 rue des Grands Augustins – 75006 Paris – Tél. 01 44 07 47 70

Achevé d'imprimer en décembre 2010

Sur les presses de
CORIM
57 rue de Billancourt
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT
www.corim-imprimeur.com

Dépôt légal Décembre 2010

Association Technique
de cabinets
d'audit et conseil

Président : Pierre GODET
Vice Président : Jean-Michel TRIAL
Secrétaire Général : Marie-Laure PARTHENAY



ACA
www.aca.nexia.fr



AUDIT ET DIAGNOSTIC
www.aetd.fr



BM & Associés
www.fiducia.fr



COREVISE
www.corevise.com



EUREX
www.eurexfrance.com



FINEXSI
www.finexsi.com



Groupe COFIME
www.groupe-cofime.com



KLING & ASSOCIES
www.kling-associes.fr



ORFIS
www.orfisbti.com



SEFAC-SMA
www.sefac-sma.fr



SOFIDEEC
www.sofideecbti.com

ATH en 2010

Adresse : 55 rue de Rivoli 75001 PARIS
Tél. : 01 42 96 18 97 - Fax : 01 47 03 43 69
Site Internet : www.ath.asso.fr
Observatoire ATH : www.observatoireath.com



ADG International
www.groupe-adg.com



BBA
www.bba.fr



CONSEIL AUDIT & SYNTHESE
www.casynthese.com



CREATIS
www.creatisgroupe.com



EXPONENS
www.exponens.com



MBV & Associés
www.mbv.fr



IFEC
www.ifec.eu



NOVANCES
www.novances.fr



SADEC AKELYS
www.sadec-akelys.fr



SFC
www.s-f-c.fr



Groupe TUILLET
www.tuillet.fr

ISBN : 978-2-910688-28-8



9 782910 688288 >

ISBN : 978-2-910688-28-8

50 € TTC

Edité par

