

Novembre  
**2011**

## **3<sup>E</sup> RAPPORT ANNUEL SUR LE CODE AFEP-MEDEF**

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

### **Exercice 2010**

**AFEP**

ASSOCIATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES PRIVÉES



**MEDEF**

# Sommaire

<b>Préface/Méthodologie.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Le mode de direction.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Le conseil d'administration ou de surveillance.....</b>	<b>12</b>
2.1 <i>Nombre d'administrateurs</i> .....	12
2.2 <i>Indépendance des administrateurs</i> .....	12
2.3 <i>Informations sur les administrateurs</i> .....	18
2.4 <i>La proportion de femmes dans les conseils</i> .....	19
2.5 <i>Rémunération des membres du conseil</i> .....	20
2.6 <i>Durée et échelonnement des mandats des administrateurs</i> .....	21
2.7 <i>Informations sur les séances du conseil</i> .....	23
2.8 <i>Evaluation du conseil</i> .....	24
2.9 <i>Règlement intérieur</i> .....	27
2.10 <i>Le conseil et le marché</i> .....	29
<b>3. Les comités du conseil .....</b>	<b>30</b>
3.1 <i>Comité des comptes</i> .....	30
3.2 <i>Comité des rémunérations</i> .....	35
3.3 <i>Comité de sélection ou des nominations</i> .....	37
<b>4. Contrat de travail et mandat social .....</b>	<b>39</b>
<b>5. Nombre de mandats .....</b>	<b>42</b>
<b>6. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux.....</b>	<b>43</b>
6.1 <i>Information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux</i> .....	44
<i>Rémunérations individuelles</i> .....	44
<i>Partie variable de la rémunération</i> .....	45
6.2 <i>Options de souscription ou d'achat d'actions</i> .....	48
<i>Attribution des options de souscription ou d'achat d'actions</i> .....	48
<i>Prix</i> .....	53
<i>Exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux</i> .....	54
<i>Conservation d'actions issues des levées d'options</i> .....	55
<i>Utilisation des tableaux standardisés</i> .....	56
6.3 <i>Actions de performance</i> .....	57
<i>Attribution des actions de performance</i> .....	57
<i>Prix</i> .....	59
<i>Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux</i> .....	59
<i>Conservation des actions acquises</i> .....	62
<i>Utilisation des tableaux standardisés</i> .....	62
6.4 <i>Indemnités de départ</i> .....	63
<i>Départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie</i> .....	63
<i>Conditions de performance</i> .....	64
<i>Clause de non concurrence</i> .....	65
6.5 <i>Retraites</i> .....	65
<i>Information sur les régimes de retraite</i> .....	65
<i>Retraites supplémentaires</i> .....	66
<b>Annexe 1 - Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 .....</b>	<b>68</b>
<b>Annexe 2 - Liste des sociétés non incluses dans l'étude .....</b>	<b>69</b>

# Préface

Pour la troisième année consécutive, l'AFEP et le MEDEF publient leur rapport annuel sur l'application du code de gouvernement d'entreprise par les sociétés de l'indice SBF 120. Cette démarche commune AFEP-MEDEF s'inscrit dans la continuité de l'engagement des deux organisations en faveur d'un gouvernement d'entreprise transparent et exigeant.

Les recommandations du code AFEP-MEDEF, mises à jour en avril 2010 constituent un référentiel de gouvernement d'entreprise se situant au plus haut niveau des standards européens et internationaux. Ce code donne un cadre exigeant sur les différents aspects de gouvernance que les entreprises s'engagent à appliquer. A défaut, elles donnent des explications lorsqu'elles s'écartent d'une ou plusieurs dispositions du code. Par ces recommandations les entreprises s'engagent à appliquer des standards qui vont au-delà des exigences légales et réglementaires.

En quelques années, les sociétés du SBF 120 ont accompli des progrès considérables dans l'application du code AFEP-MEDEF comme en témoignent le présent rapport et celui réalisé chaque année par l'AMF. Cette amélioration continue concerne aussi bien le respect des recommandations que la qualité de l'information fournie dans les rapports annuels.

Ainsi, s'agissant des rémunérations, on observe une réelle amélioration de l'information sur de nombreux points : la mention des conditions de performance pour l'exercice des options et l'acquisition des actions, l'impact des attributions d'options et d'actions de performance en termes de dilution, la mention selon laquelle les attributions sont réalisées aux mêmes périodes calendaires, l'absence d'opération de couverture de risques.

Par ailleurs, des progrès sont également constatés quant à la pertinence des justifications apportées lorsque les sociétés ne respectent pas telle ou telle disposition du code.

Ce bilan permet de montrer que les entreprises et leurs dirigeants ont à cœur de respecter volontairement ces recommandations ou de donner des justifications pertinentes. Contrairement à ce que certains pouvaient craindre, la régulation professionnelle (« soft law »), a fait la preuve de son efficacité.

Nous appelons toutefois l'attention des responsables d'entreprise sur la nécessité de maintenir ce haut niveau de conformité et de poursuivre les efforts sur les recommandations les moins bien suivies.

Nous rappelons tout particulièrement que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées prévoit que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise.

Il ne s'agit pas, en effet, de donner aux règles de gouvernement d'entreprise un caractère formel et procédural que les anglo-saxons ont nommé « *box ticking* » mais d'apporter durablement la démonstration que l'application du principe « appliquer ou s'expliquer » dès lors qu'il s'inscrit dans une démarche sincère, constitue un

instrument approprié de gouvernance d'entreprise. Le Forum européen de gouvernement d'entreprise, dans une déclaration publiée en février 2006 qui conserve toute sa valeur, a rappelé que trois conditions sont nécessaires pour appliquer efficacement ce principe :

- une réelle obligation de « se conformer ou s'expliquer » ;
- un niveau élevé de transparence appliqué à des informations cohérentes et ciblées ;
- des conseils responsables vis-à-vis des actionnaires de leurs décisions de « se conformer ou s'expliquer » ainsi que de la qualité de leurs informations.

Nous sommes convaincus que les entreprises françaises qui se conforment au code AFEP-MEDEF poursuivront leur engagement dans cette démarche de progrès.

Maurice LEVY  
Président de l'AFEP

Laurence PARISOT  
Présidente du MEDEF

# Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés ont désigné le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF comme leur code de référence<sup>1</sup>. Le panel de sociétés retenu par l'AFEP et le MEDEF est constitué de l'ensemble des sociétés du SBF 120 desquelles ont été exclues :

- les sociétés ayant un exercice décalé dont le rapport annuel et / ou le document de référence n'était pas paru à la date de l'étude ;
- les sociétés étrangères ;
- une société française ne se référant pas au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

**Au total, 104 sociétés du SBF 120 dont 36 sociétés du CAC 40, recensées en annexe I, ont été étudiées. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par SBF 120 ces 104 sociétés et par CAC 40 les 36 sociétés concernées.**

Les statistiques établies par l'AFEP et le MEDEF l'ont été sur la base des informations présentées dans les rapports annuels et / ou documents de référence, permettant ainsi de remplir des fiches standardisées soumises aux sociétés concernées afin d'obtenir leur approbation quant à l'exactitude des données collectées. 56,7 % des sociétés ont répondu à cette consultation.

Le document analyse la mise en œuvre des différentes recommandations du code AFEP-MEDEF et donne des exemples de justifications fournies par les entreprises lorsqu'elles déclarent ne pas mettre en œuvre certaines recommandations.

---

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

## 1. Le mode de direction

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

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Société anonyme à conseil d'administration avec unicité des fonctions	47 %	50 %	40 %	50 %
Société anonyme à conseil d'administration avec dissociation des fonctions	30 %	27 %	37 %	30 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	19 %	18 %	17 %	17 %
Société en commandite par actions	4 %	5 %	6 %	3 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

La répartition des sociétés du SBF 120 selon les formes sociales et les modes de direction adoptés s'est légèrement modifiée entre 2009 et 2010 en revenant à une répartition proche de celle de 2008. Pour le CAC 40, le nombre de sociétés à conseil d'administration avec dissociation des fonctions a diminué au profit des sociétés à conseil d'administration avec unicité des fonctions, comme en 2008. Sur deux ans, les sociétés à conseil d'administration avec unicité des fonctions est passé de 34 % à 50 % au sein du CAC 40.

On assiste à une hausse du nombre d'entreprises expliquant l'option retenue par les sociétés entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et l'unicité de ces fonctions, puisque 81 % des sociétés du CAC 40 et 64 % des sociétés du SBF 120 ont intégré cette recommandation en 2010 contre 62 % et 50 % en 2009.

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

1) SOCIETE ANONYME A CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Unicité des fonctions de président et de directeur général

« Le maintien de fonctions unifiées se justifie essentiellement par le souci de favoriser, dans la tradition de la société, une relation étroite de ses dirigeants avec les actionnaires. Il s'effectue dans le cadre du respect des règles de bonne gouvernance auxquelles la société a toujours été attachée ».

« Le conseil d'administration a en effet conclu qu'il n'était pas nécessaire ou approprié d'opter pour une dissociation des fonctions de président et de directeur général pour améliorer la gestion du groupe ou le fonctionnement du conseil. Il a considéré que ce mode de gouvernance qui avait démontré son efficacité depuis sa mise en œuvre en 2003, demeurerait approprié et devait être conservé afin de maintenir une structure réactive et efficace face à l'environnement concurrentiel présent et futur ».

« Le choix du conseil d'administration d'opter pour le cumul des fonctions de président et de directeur général se révèle être un moyen efficace permettant d'assurer une coordination efficiente au sein du groupe compte tenu de son organisation. Par ailleurs, la présence d'une large majorité d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration, exclusive au sein du comité stratégique, ainsi que les dispositions prévues par son règlement intérieur participent à assurer ce mode de direction dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance ».

« Le passage d'un mode conseil de surveillance et directoire vers un système avec conseil d'administration et président directeur général a permis de simplifier et d'unifier la gouvernance, en l'adaptant à la situation de la société. Ce nouveau mode de gouvernance offre en effet la proactivité indispensable pour conduire la transformation du groupe et décider toutes les actions nécessaires pour assurer sa croissance et sa rentabilité ».

« Cette structure unitaire a été instituée en vue d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance du groupe tout en assurant un bon équilibre des pouvoirs. Dans l'environnement réglementaire, concurrentiel et de marché incertain issu de la crise financière, une plus grande efficacité et une réactivité accrue du mode de gouvernance ont été jugées essentielles à la continuité du succès du groupe. Dans le cadre de ce changement de gouvernance, le conseil d'administration a estimé que la nomination de Monsieur X en qualité de président du conseil d'administration en plus de celle de directeur général était le meilleur choix pour la société et ses actionnaires ».

« Le conseil considère que cette option en faveur de l'unicité des fonctions de président et de directeur général constitue un facteur de gouvernance efficiente, compte tenu notamment de l'organisation du groupe : Monsieur X est président-directeur général de la société mère du groupe. Il n'exerce pas la direction générale des cinq métiers du groupe, celle-ci étant confiée aux dirigeants des grandes filiales. Monsieur X ne cumule donc pas cette charge opérationnelle avec ses fonctions. Si la société mère et son président s'impliquent parfois fortement dans des dossiers qui sont cruciaux pour le groupe, ils ne se substituent pas aux directions générales des métiers ».

« Cette unification a permis, dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de favoriser et de rendre plus efficaces les processus de décisions ».

« Le conseil d'administration de la société a adopté en sa séance du 26 mars 2003, conformément à la délibération de l'assemblée du 23 mai 2002 et à l'article 15 des statuts, une organisation classique de direction de la société par un président-directeur général assumant tout à la fois la direction générale de la société et la présidence du conseil d'administration, considérant que ce choix était le plus adapté à l'organisation et à la composition du capital de la société ».

« Les fonctions de président et de directeur général, dissociées depuis 2004, ont été réunies par décision du conseil d'administration du 20 janvier 2010. Depuis cette date, Monsieur X est président-directeur général. Ce choix vise à permettre à la société de simplifier son processus décisionnel et ainsi, de renforcer son efficacité opérationnelle ».

« Ce cumul des fonctions correspond aussi bien au mode de fonctionnement historique de la société qu'à la réalité de son fonctionnement opérationnel ».

«L'unification des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général permet d'assurer la cohésion entre stratégie et gestion opérationnelle et, ainsi, de raccourcir les circuits de décisions ».

«Il est rappelé que le conseil d'administration a décidé, suite à la fin du mandat de président de Monsieur X, d'opter pour le cumul des fonctions de président et de directeur général en considérant ce mode de gouvernance comme le plus adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de la société. Cette organisation des pouvoirs, permet de valoriser la connaissance et l'expérience des affaires du directeur général, favorise une relation étroite entre les dirigeants et les actionnaires et la réactivité du conseil, et optimise la coordination des opérations au sein du groupe ».

« Le principe de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général a été maintenu au motif d'une plus grande réactivité ».

« Le conseil d'administration a décidé, après que l'assemblée générale mixte du 19 mai 2005 ait adopté les nouveaux statuts de la société instituant un mode de gouvernance par conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, et a maintenu cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficiente compte tenu de l'organisation du groupe ».

« Le choix de réunir les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général a vocation à simplifier la prise de décision et de responsabilité et d'assurer une gouvernance homothétique au sein de l'alliance ».

« Ce choix de réunir les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général a été décidé pour simplifier la prise de décision et de responsabilité. La présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du conseil ainsi que le règlement intérieur du conseil d'administration offrent les garanties nécessaires à assurer un tel mode de direction dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance ».

« La réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, fonctions qui avaient été dissociées en juin 2007 pour assurer de manière harmonieuse la transition entre Monsieur X et Monsieur Y fait suite à la cessation, en application de la limite d'âge statutaire, des fonctions de président du conseil d'administration par Monsieur X. Ce choix de la réunion des fonctions correspond à la longue tradition du groupe ».

« Monsieur X a rejoint le groupe le 4 novembre 2002 avec l'objectif de le redresser alors qu'il était dans une situation financière très difficile. Le conseil d'administration a jugé que, pour mener à bien cette mission, il était préférable de confier les pouvoirs de président et de directeur général à Monsieur X ».

« En juin 2002, le conseil d'administration a confirmé la structure moniste d'organisation du pouvoir de direction de la société. Le président exerce ainsi la fonction de directeur général. Ce choix est dicté par un souci d'efficacité ».

« Le conseil a opté pour le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général de la société, estimant que ce mode de direction était le mieux adapté à la société ».

« Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficiente, compte tenu notamment de l'organisation du groupe, qui s'appuie sur un comité de direction générale et un comité de direction générale groupe, réuni en alternance chaque semaine, composé de respectivement 15 et 21 membres, qui coordonnent la mise en œuvre des orientations stratégiques et assurent le suivi de la réalisation des objectifs ».

« La société est une société anonyme à conseil d'administration sans dissociation des fonctions de président et de directeur général, le conseil ayant jugé que l'efficacité des organes d'administration et de contrôle en était renforcée, et qu'il n'y avait donc pas lieu de dissociation ».

« Le mode d'exercice unifié retenu est apparu au conseil d'administration le mieux adapté à l'activité du groupe et aux spécificités des secteurs pétrolier et gazier. Il tient compte de l'avantage que représente l'unité de commandement et de la composition des comités qui comprennent une proportion importante d'administrateurs indépendants, assurant ainsi un équilibre dans la répartition des pouvoirs ».

« Après avoir évalué toutes les possibilités d'organisation, le conseil a conclu à l'unanimité que, étant donné les circonstances, eu égard à l'organisation intrinsèque du groupe, qui se caractérise par une très forte intensité managériale dans le cadre de structures fortement décentralisées, ainsi qu'à une conjoncture économique mondiale tendue rendant nécessaire une structure de commandement lisible et adaptée, la réunification de ces mandats était la décision la plus appropriée pour le groupe ».

« Lors du rapprochement des sociétés X et Y, qui a entraîné la privatisation de Y et donné naissance à la société en mai 2005, les directions des deux sociétés avaient choisi d'assurer la continuité du mode de gouvernement d'entreprise en conservant la structure dualiste, composée d'un directoire et d'un conseil de surveillance, qui était celle de la société absorbante. Cette structure était la plus adaptée pour assurer, à l'époque, le succès de la fusion des deux groupes et l'intégration de leurs différentes entités. Les mandats des membres du conseil de surveillance et du directoire de société prenant fin à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2011, le conseil de surveillance et son comité des nominations et des rémunérations se sont naturellement interrogés sur le mode de gouvernement d'entreprise le plus adapté au développement futur du groupe et ont partagé leur réflexion avec les membres du directoire. Un mode de gouvernement d'entreprise recentré, parce qu'il autorise une plus grande réactivité pour les choix d'investissement et de croissance, est apparu, au résultat de cette analyse, le mieux à même de répondre aux défis nouveaux auxquels est confronté le groupe dans un environnement économique, financier et concurrentiel évolutif ».

#### b) Dissociation des fonctions de président et de directeur général

« En tant que société à dominante familiale, le groupe accorde une grande importance aux bonnes pratiques dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. Les fonctions de président et de directeur général sont dissociées depuis 2006 ».

« Monsieur X avait décidé, dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires, de dissocier les fonctions de direction générale de la présidence de la société, pour assurer, pendant une phase de transition, une continuité et une stabilité de la société vis-à-vis notamment de ses clients et salariés ».

« Le 24 juillet 2002, j'ai pris l'initiative de proposer au conseil d'administration - qui l'a accepté - de dissocier les fonctions de président et celles de directeur général ainsi que la loi N.R.E. (nouvelles réglementations économiques) venait de le rendre possible. J'estimais en effet qu'après avoir créé, développé, animé et dirigé ce groupe pendant 35 ans, le moment était venu pour moi de donner davantage de pouvoir et de visibilité à celui que, dès 1999, j'avais jugé le plus apte à me succéder un jour ».

« La société a fait le choix de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration de celles de directeur général afin d'assurer une distinction claire entre les fonctions d'orientation stratégique, de décision et de contrôle qui appartiennent à la sphère de compétences du conseil d'administration et les fonctions opérationnelles et exécutives qui relèvent de la responsabilité de la direction générale ».

« Conformément à la pratique constante du groupe, qui distingue les fonctions d'orientation, de décision et de contrôle, d'une part, et les fonctions exécutives, d'autre part, les fonctions de président et de directeur général sont dissociées ».

« Cette dissociation avait longuement été étudiée par le comité des mandataires et rémunérations ainsi que la répartition des fonctions de sorte à permettre au directeur général de prendre la pleine mesure de tous les aspects stratégiques, opérationnels et fonctionnels du groupe tout en ayant à ses côtés un président rompu à toutes ces fonctions et capable d'assurer la continuité de l'animation du conseil d'administration, de l'assemblée générale des actionnaires et tout en continuant à promouvoir la gouvernance de la société ».

« Depuis le 12 juillet 2005, les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général sont dissociées, ce choix étant apparu comme le plus pertinent au regard de la structure du groupe ».

« Afin d'assurer une transparence au sein de la gouvernance de la société, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 décembre 2003 a décidé de scinder les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général de la société. Cette structure de gouvernance permet ainsi à la société de donner plus de transparence tant au sein de l'exécutif que vis-à-vis du marché et dans sa relation avec les actionnaires. Elle permet également l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration grâce à la nomination d'une personne exclusivement dédiée à sa présidence et le renforcement du contrôle de la direction générale de la société par le conseil ».

« Considérant que le dispositif donne satisfaction compte tenu de l'environnement économique, le comité a proposé au conseil, qui en a débattu, de prolonger cette dissociation ».

« Le conseil d'administration a constaté la fin du mandat de président-directeur général de Monsieur X – atteint par la limite d'âge légale – à effet du 10 février. Le conseil a parallèlement dissocié à compter de cette date, les fonctions de président du conseil et de directeur général, assurant ainsi la continuité de la responsabilité opérationnelle du groupe ».

« Sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration a décidé le 20 mars 2009 de dissocier les fonctions de président et de directeur général, afin de permettre notamment (i) l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration grâce à la nomination d'une personne exclusivement dédiée à sa présidence ; et (ii) le renforcement du contrôle de la direction générale de la société par le conseil d'administration ».

« La société a adopté en assemblée générale, le 31 janvier 2011, la forme de société anonyme à conseil d'administration avec dissociation des fonctions de président et de directeur général. Cette structure permet en effet de préserver la séparation des organes de contrôle, d'orientation et de décision d'une part, et les fonctions exécutives d'autre part, tout en simplifiant la structure et le fonctionnement interne des organes de gestion de la société ».

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

### a) Société à directoire et conseil de surveillance

« En matière de gouvernance d'entreprise, la société a opté pour une organisation garantissant une séparation et un équilibre entre les pouvoirs. Les pouvoirs de direction et de gestion assumés par le directoire sont ainsi clairement distingués des pouvoirs de contrôle et de décision exercés par le conseil de surveillance et l'assemblée générale des actionnaires ».

« Suite à une fusion, il est apparu opportun de faire évoluer les structures d'administration et de contrôle de la société en dissociant les fonctions de direction et de contrôle par la création d'un directoire, qui est un organe collégial de direction et d'un conseil de surveillance exerçant un rôle de contrôle ».

« Cette séparation répond particulièrement bien aux préoccupations d'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives et les fonctions de contrôle qui inspirent les principes du gouvernement d'entreprise ».

« Depuis le 27 novembre 1987, la société a adopté le mode d'administration à directoire et conseil de surveillance, permettant de dissocier les pouvoirs de gestion de ceux de contrôle et d'instaurer un véritable équilibre des pouvoirs. Le directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la société ».

« La société est dotée d'une structure duale de gouvernance, gage d'un processus décisionnel équilibré et fiable au service d'une croissance durable ».

« La société est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis 2005 ce qui permet de dissocier les pouvoirs de gestion et de contrôle et d'associer pleinement à la direction et à la gestion du groupe, les principaux dirigeants des entités opérationnelles ».

« À l'issue de l'assemblée générale du 31 mai 2005, la société a adopté le mode de direction à directoire et conseil de surveillance. La société avait ainsi souhaité faire évoluer sa gouvernance en mettant en place un partage clair des responsabilités entre management et actionariat, entre direction et contrôle ».

### 3) Sociétés en commandite par actions

« La société a été transformée en société en commandite par actions, par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 27 décembre 1990, afin de préserver son identité et sa culture et d'assurer ainsi, à long terme, la pérennité de l'entreprise, dans l'intérêt du groupe et de l'ensemble des actionnaires ».

« La loi et les spécificités des statuts de la société font de la commandite une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction et de celles de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires au contrôle de l'entreprise ».

« Les principes de fonctionnement de la société en commandite par actions, sont appliqués de façon transparente et constructive par l'entreprise et répondent pleinement aux attentes des actionnaires et aux exigences d'un gouvernement d'entreprise responsable. Ces principes visent à favoriser le déploiement de stratégies à long terme par une direction stable et responsable, sous le contrôle d'un conseil de surveillance indépendant dont les fonctions sont nettement dissociées de celles de la direction ».

« Ce mode d'organisation est une structure moderne et efficace qui allie d'une part pouvoir, responsabilité, engagement du patrimoine de ses acteurs (associés-gérants) et d'autre part contrôle par les actionnaires à travers le conseil de surveillance. Cette structure juridique est en parfaite adéquation avec la stratégie du groupe qui, pour se construire, requiert durée sur le long terme, dynamisme et réactivité. Elle assure également l'indépendance du groupe face aux multinationales ».

## 2. Le conseil d'administration ou de surveillance

### 2.1 Nombre d'administrateurs<sup>2</sup>

Au cours de l'exercice 2010, le nombre d'administrateurs au sein des conseils était compris entre 4 et 21. Toutes les sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précisent cette information dans leur rapport annuel / document de référence.

Le nombre moyen d'administrateurs dans les sociétés étudiées du SBF 120 est en hausse pour atteindre 12,7.

Pour les seules sociétés du CAC 40, le nombre moyen d'administrateurs est de 14,5 pour l'exercice 2010 contre 14,1 pour l'exercice 2009, soit une légère hausse.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Nombre moyen d'administrateurs	12,2	12,7	14,1	14,5

### 2.2 Indépendance des administrateurs

#### Nombre d'administrateurs indépendants

103 sociétés du SBF 120 (soit 99 % de l'échantillon) communiquent le nombre d'administrateurs indépendants au sein de leur conseil d'administration ou de surveillance, contre 102 sociétés lors de l'exercice 2009. L'ensemble des 36 sociétés du CAC 40 donne cette information.

102 sociétés du SBF 120 (soit 98 % de l'échantillon), dont les 36 sociétés du CAC 40, publient quant à elles une liste nominative de leurs administrateurs indépendants. Elles étaient 100 à le faire en 2009 et 91 en 2008.

#### Les critères d'indépendance

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

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

93 % des sociétés du SBF 120 publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance). Cette proportion est en légère baisse par rapport à l'exercice précédent puisqu'elle était de 96 % en 2009. Néanmoins, cette proportion reste bien supérieure à celle des exercices 2007 et 2008 qui n'étaient respectivement que de 27 % et 84 %. L'intégralité des sociétés du CAC 40 rend compte de l'examen individuel de l'indépendance des administrateurs dans leur document de référence, comme en 2009.

Les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF sont cités par 97 % des sociétés étudiées. Toutefois, comme le précise le code AFEP-MEDEF, « *le conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères [...] est cependant indépendant* ». Certaines sociétés ont ainsi estimé que le critère d'ancienneté ne faisait pas obstacle à l'indépendance de certains de leurs administrateurs. A l'inverse, d'autres sociétés ont considéré que certains administrateurs, bien que respectant les critères posés par le code AFEP-MEDEF, ne pouvaient être qualifiés d'indépendants : dans certaines sociétés, les anciens salariés ou dirigeants de la société n'ont pas été qualifiés d'administrateurs indépendants même si la cessation de leurs fonctions remontait à plus de cinq ans.

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

1) Les sociétés suivantes se justifient de ne pas retenir le critère selon lequel il ne faut pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

« Le conseil n'a pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné, l'expérience acquise constituant un atout dans un groupe caractérisé par des cycles d'investissement de long terme. Il a considéré en revanche que les anciens salariés ou dirigeants de la société ne peuvent être considérés comme indépendants même si la cessation de leurs fonctions remonte à plus de cinq ans ».

« Les critères d'indépendance retenus par le conseil d'administration sont conformes à ceux rappelés dans le code AFEP-MEDEF à l'exception du critère qui prévoit que l'ancienneté dans les fonctions d'administrateur ne dépasse pas 12 ans. Le conseil d'administration a en effet privilégié la compétence et l'expérience des administrateurs ainsi que la bonne connaissance du groupe, autant d'atouts qui ne représentent pas une source de conflit d'intérêts entre les administrateurs et la direction. Par ailleurs, ce critère AFEP-MEDEF est absent des exigences du NYSE ».

« La durée des fonctions d'un administrateur témoigne de la reconnaissance de ses compétences et elle ne peut, en tant que critère unique, remettre en cause son indépendance ».

« Le conseil considère que le fait d'être administrateur depuis plus de douze ans n'entraîne pas automatiquement la perte de la qualité d'administrateur indépendant. À l'issue du mandat au cours duquel cette durée est atteinte, il s'interroge sur le maintien ou la perte de cette qualification en tenant compte de la situation particulière de l'administrateur concerné. (...) Le conseil d'administration, après avoir examiné individuellement la situation de chacun des administrateurs ayant plus de douze ans d'ancienneté, a constaté, au vu notamment des interventions de ces administrateurs au cours des travaux du conseil, que leur ancienneté et leur expérience ne nuisaient pas à leur indépendance, mais leur conféraient un surcroît de compétence et d'autorité sans porter atteinte à leur liberté de parole et de jugement sur les différents sujets relevant de la compétence du conseil ».

« Monsieur X et Monsieur Y sont administrateurs de la société depuis plus de douze ans. Le code précité dispose qu'un administrateur qui ne remplit pas certains critères visés peut néanmoins, dans certains cas, être qualifié d'administrateur indépendant. Ces deux administrateurs doivent être considérés comme des administrateurs indépendants, compte tenu de leur objectivité et de leur libre arbitre ».

« Le conseil d'administration a décidé de ne pas appliquer le critère d'indépendance limitant à douze ans le mandat d'administrateur. Conformément à l'avis du comité de nomination et de rémunération, le conseil a considéré en effet, d'une part, qu'une telle ancienneté est un élément positif pour la connaissance du groupe, de son histoire et de ses métiers et, d'autre part, que c'est la liberté de jugement qui est le critère essentiel de l'indépendance d'un administrateur ».

« Compte tenu des caractéristiques légales et statutaires de la société en commandite par actions, et surtout compte tenu de la complexité des activités du groupe, le conseil de surveillance a considéré que la durée des fonctions était un critère essentiel dans l'appréciation de la compétence et de la compréhension du groupe par les membres du conseil de surveillance, et qu'il ne pouvait en conséquence leur faire perdre leur qualité de membre indépendant ».

« L'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans ne fait pas perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné. En effet, la qualité de l'administrateur se mesure également à son expérience, sa compétence, son autorité et sa bonne connaissance de la société, autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie ».

« Le conseil d'administration n'a pas repris le critère d'ancienneté de 12 ans. Le conseil considère en effet que dans une activité de long terme, et pour une société dont la direction a une grande stabilité, une durée longue d'exercice des responsabilités d'administrateur apporte davantage d'expérience et d'autorité, et renforce l'indépendance des administrateurs ».

« Le conseil considère en effet que la durée totale des fonctions d'un membre du conseil de surveillance d'une société en commandite par actions n'est pas un obstacle à son indépendance de jugement ; au contraire, l'expérience acquise par les membres du conseil constitue un atout pour apprécier convenablement la complexité du groupe, dont l'activité repose sur le moyen et le long terme, et assurer efficacement le contrôle permanent de la gestion de la société ».

« L'industrie automobile étant une activité reposant sur le moyen et le long terme, l'expérience de cette industrie acquise sur une longue période dans le cadre du conseil de surveillance est en effet particulièrement utile, notamment pour exercer une des missions clés du conseil, telle que définie dans son règlement intérieur : "s'assurer que la stratégie proposée par le directoire est en adéquation avec les orientations à long terme que le conseil de surveillance a définies" ».

« Le conseil de surveillance retient les critères d'indépendance proposés. En conséquence, le conseil de surveillance nuance la portée du critère limitant à 12 ans la durée des mandats successifs pour un administrateur indépendant. Ainsi, il considère que Monsieur X qui a été nommé administrateur en 1998, compte tenu de sa grande expérience, en dehors et au sein du conseil, de sa conformité à tous les autres critères retenus par le code Afep-Medef et de sa personnalité doit être considéré comme un administrateur indépendant. Compte tenu de l'activité d'investissement à moyen et long terme qui est celle de la société, il apparaît au conseil que l'expérience acquise dans ce domaine est un critère essentiel dans l'appréciation de la compétence des membres du conseil de surveillance de la société ».

## 2) Les sociétés suivantes se justifient de ne pas retenir d'autres critères d'indépendance

« Les mandats exercés par des membres du conseil dans d'autres sociétés ayant des relations d'affaires avec la société ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des membres du conseil concernés compte tenu des opérations réalisées par le groupe avec ces sociétés. En effet, leurs montants sont non significatifs pour chaque partie et elles sont conclues à prix de marché ».

« La société considère qu'un administrateur externe, membre du conseil d'administration et également membre du conseil d'administration de filiales et qui satisfait tous les autres critères d'indépendance visés par ledit code peut être considéré comme indépendant ».

« Assurer, même à une époque récente, une fonction d'administrateur d'une société du groupe n'emporte aucun risque quant aux conflits d'intérêts que les règles sur l'indépendance entendent prévenir. Il est précisé qu'aucun membre du conseil de surveillance n'exerce une fonction de direction générale ou une fonction salariée dans une société du groupe ».

« En 2007, la société a décidé que les critères appliqués pour la qualification d'administrateurs indépendants des ex-membres du conseil de surveillance de la filiale siégeant désormais au conseil de la société ne tiendraient pas compte du fait que celle-ci soit devenue une filiale consolidée. Cette décision a été motivée par le fait (i) que la filiale est devenue une filiale consolidée uniquement en raison de la structuration juridique du rapprochement sous la forme d'une offre publique d'échange initiée par la société et, (ii) que ne pas tenir compte de ce contexte aurait créé une distinction artificielle et injustifiée entre les membres du conseil de surveillance selon qu'ils siégeaient antérieurement aux conseils de la société ou de sa filiale consolidée ».

### Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

Le code AFEP-MEDEF souligne que « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées<sup>3</sup>, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers » (§ 8.2).

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

SBF 120	Exercice 2009		Exercice 2010	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	43	42 %	45	43 %
Sociétés non contrôlées	60	58 %	59	57 %

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

CAC 40	Exercice 2009		Exercice 2010	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	7	20 %	8	22 %
Sociétés non contrôlées	28	80 %	28	78 %

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
63 %	71 %	71 %	63 %

<sup>3</sup> Au sens de l'art. L.233-3 du code de commerce.

La proportion des sociétés contrôlées respectant la recommandation selon laquelle « *dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » a progressé pour le SBF 120 par rapport à l'exercice précédent, mais cette proportion est revenue à son niveau de 2008 pour le CAC 40.

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

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
76 %	75 %	82 %	86 %

75 % des sociétés du SBF 120 appliquent la recommandation selon laquelle « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle* ».

86 % des sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation en 2010, cette proportion n'ayant pas cessé de progresser depuis 2004. Les autres sociétés de l'indice donnent une explication au non respect de cette recommandation.

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

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

1) Sociétés contrôlées ne respectant pas cette proportion

« Le comité des nominations et de la gouvernance a considéré que les conditions actuelles de fonctionnement permettaient au conseil et à ses comités d'accomplir leurs missions avec l'efficacité, l'objectivité et l'indépendance nécessaires, en particulier s'agissant de la prévention d'éventuels conflits d'intérêts et de la prise en compte équitable des intérêts de l'ensemble des actionnaires ».

« Compte tenu du cadre légal spécifique applicable à la société, le conseil d'administration comporte, sur un total de 18 membres, 12 administrateurs dont 6 représentent l'État et 6 représentent les salariés et qui ne peuvent pas répondre aux critères d'indépendance définis par le code AFEP-MEDEF ».

« Il résulte du pacte d'actionnaires que 9 administrateurs sont désignés sur proposition de la société et 5 administrateurs sur proposition des autres actionnaires ayant signé le pacte. (...) On peut s'interroger sur le fait de savoir si les administrateurs désignés sur proposition des actionnaires signataires du pacte, autres que ceux désignés sur proposition de la société ne pourraient pas également être qualifiés d'indépendants. En effet, ces administrateurs, qui ont été nommés sur proposition d'actionnaires possédant sensiblement moins de 10 % du capital de la société, n'entretiennent aucune relation avec la société, son groupe ou la direction générale qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement, autre que celle du pacte. Si le pacte prévoit une concertation préalable au vote, il ne comporte pas d'engagement explicite de vote bloqué. En conséquence, en retenant comme hypothèse très stricte que l'ensemble des administrateurs signataires du pacte ne sont pas indépendants (même s'ils n'ont aucune relation avec la société qui puisse entraver leur jugement et sont désignés par un actionnaire disposant de moins de 10 % du capital), la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration est de 22 %. En qualifiant d'indépendants les administrateurs désignés sur proposition d'actionnaires disposant de moins de 10 % du capital et n'ayant pas de relation avec la société susceptible d'entraver leur liberté de jugement, la proportion serait supérieure à 33 % ».

« Les six administrateurs représentant l'Etat et les six administrateurs représentant les salariés en application de la loi ne peuvent par définition être éligibles à la qualification d'« indépendant » au regard des critères posés par le code AFEP-MEDEF. La société est ainsi dans l'impossibilité de respecter la recommandation du code AFEP-MEDEF ».

« Cette adhésion aux recommandations de l'AFEP-MEDEF n'exclut pas l'aménagement de certaines préconisations. Cette situation se justifie par l'existence, depuis l'introduction en bourse de la société, en 1998, d'un pacte d'actionnaires dont les dispositions ont façonné l'organisation de la gouvernance de l'entreprise. La société a dû ainsi adapter aux spécificités de son mode de fonctionnement les recommandations du code AFEP-MEDEF sur le nombre d'administrateurs indépendants. (...) Les principaux actionnaires de la société sont liés, depuis l'entrée en bourse des titres de la société, en 1998, par un pacte qui organise, notamment, l'équilibre actionnarial et le mode de désignation des administrateurs ».

« Le code AFEP-MEDEF, tel que modifié en 2008, est le code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la société, sous réserve des stipulations du nouveau pacte d'actionnaires. (...) Aux termes du pacte, le conseil d'administration de la société doit être composé de neuf membres désignés pour une durée de six années, dont quatre désignés parmi les candidats présentés par le groupe X, trois parmi les candidats présentés par le groupe Y, et deux administrateurs indépendants (l'un nommé parmi les candidats proposés par le groupe X, l'autre parmi les candidats proposés par le groupe Y)».

« La société étant contrôlée par deux actionnaires majoritaires avec un conseil d'administration composé d'une majorité de membres proposés par ces derniers et la société ayant également souhaité que ses dirigeants soient présents au conseil, elle ne se conforme pas entièrement au code de gouvernement d'entreprise en ce qui concerne la règle d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants ».

« Compte tenu du contrôle du capital par deux actionnaires de référence, le conseil d'administration détient un peu moins d'un tiers d'administrateurs indépendants, comme le prévoient les recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF ».

« Ce pourcentage s'explique au regard de la situation particulière de la société relative à la liberté de communication et de sa privatisation. Ainsi, 2 administrateurs sont représentants du personnel, élus par les collèges électoraux des salariés, et 6 administrateurs représentent l'actionnaire de référence. La proportion relativement élevée d'administrateurs, représentant le principal actionnaire de la société tient compte du fait qu'en application de la loi de privatisation du 30 septembre 1986, un groupe d'acquéreurs conduit par la société qui est le principal actionnaire a été désigné comme cessionnaire de 50 % du capital de la société ».

« La proportion d'administrateurs indépendants au conseil d'administration (un tiers est recommandé dans les sociétés contrôlées) et dans les différents comités n'est pas respectée – et ce, en raison des dispositions du pacte d'actionnaires en vigueur entre le secteur public et le partenaire industriel concernant la composition du conseil d'administration et des critères stricts d'indépendance adoptés par la société ».

## 2) Sociétés non-contrôlées ne respectant pas cette proportion

« Le conseil juge ce pourcentage justifié compte tenu, d'une part, de la présence au capital d'un actionnaire de référence disposant de 27,3 % des droits de vote et, d'autre part, de la présence de deux administrateurs représentant des actionnaires significatifs (les salariés actionnaires) mais également, conformément à la tradition de la société en raison de la présence d'administrateurs exerçant des fonctions dirigeantes dans différents métiers. Cette composition intègre, par conséquent, les spécificités de la société et est considérée comme réalisant un bon équilibre en permettant notamment au conseil de disposer d'une information de qualité sur les activités et la stratégie des différents métiers du groupe ».

« La composition du conseil d'administration et de ses comités reflète l'application de dispositions légales particulières, du fait, notamment, de la participation détenue par l'Etat. Ainsi, trois administrateurs représentent l'Etat et quatre autres administrateurs, appartenant eux-mêmes au personnel, représentent le personnel. Dès lors, en application de dispositions légales, sept administrateurs ne peuvent, par construction, être qualifiés d'indépendants au sens du code AFEP-MEDEF. (...) Les administrateurs dont le conseil d'administration propose l'élection à l'assemblée générale sont sélectionnés en particulier sur des critères d'expérience, de compétence dans les domaines liés aux métiers de la société et aux enjeux de son environnement, ainsi que de disponibilité ».

« La société est administrée par un conseil d'administration composé de 21 membres, dont : 6 administrateurs représentants de l'Etat français, compte tenu du statut de société privatisée et de la détention de 36% du capital social par l'Etat français ; 3 administrateurs représentant les salariés et 1 administrateur représentant les salariés actionnaires, relative aux modalités des privatisations; et 11 administrateurs désignés par l'assemblée générale des actionnaires conformément aux dispositions du code de commerce sur les sociétés anonymes ».

« Compte tenu de la répartition de son capital (notamment Etat et salariés) et des règles particulières qui régissent le mode de désignation d'une partie de ses administrateurs, la société ne se conforme pas entièrement aux recommandations du code AFEP-MEDEF en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration et du comité d'audit. (...) Neuf administrateurs sur quinze sont soit des représentants de l'Etat, soit des représentants des salariés actionnaires, soit des dirigeants et anciens dirigeants de la société, à ce titre, ne peuvent être considérés comme indépendants ».

« Cette non-conformité s'explique essentiellement par des raisons liées aux opérations ayant affecté le capital et à la structure capitalistique actuelle de la société. En effet, en 2008, l'entrée d'un nouvel actionnaire au capital, a modifié l'environnement actionnarial de la société. Des postes au conseil d'administration ont ainsi été réservés à ce nouvel actionnaire. Par ailleurs, les mandats soumis à renouvellement au cours de l'assemblée générale du 11 mai 2010, concernaient le mandat du président-directeur général et l'un des actionnaires majoritaires actuels. Par voie de conséquence, la société n'est pas en mesure de respecter les recommandations de même nature, relatives à la composition du comité d'audit et du comité des rémunérations et des nominations ».

« Sur les dix-sept membres du conseil de surveillance, sept sont considérés comme indépendants, soit une proportion de 41 %. À noter que quatre sièges sont réservés à l'Etat en application des dispositions légales en vigueur ».

« Le nombre d'indépendants au sein du conseil de surveillance devrait être porté à quatre à la suite de l'assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2011. (...) Le comité de gouvernance du 9 février 2011 a estimé que Monsieur X serait considéré comme indépendant. Dans ces conditions, le conseil de surveillance serait, en cas d'approbation par l'assemblée générale du 30 mai 2011 de ces deux nominations, composé de plus d'un tiers de membres indépendants ».

### **2.3 Informations sur les administrateurs**

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

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

## Informations sur les administrateurs

Sociétés précisant dans leur document de référence :	SBF 120			CAC 40		
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
La date de début du mandat	97 %	99 %	100 %	100 %	100 %	100 %
La date de fin de mandat	98 %	100 %	99 %	100 %	100 %	100 %
L'âge des administrateurs	93 %	97 %	98 %	100 %	100 %	100 %
La principale fonction exercée	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Les mandats et autres fonctions exercées dans d'autres sociétés	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Le nombre d'actions détenues par chaque administrateur	88 %	94 %	97 %	97 %	97 %	100 %
La notice biographique des administrateurs	90 %	96 %	92 %	94 %	97 %	94 %

Les sociétés étudiées affichent un très haut niveau de conformité pour cette recommandation.

Parmi les sociétés du CAC 40, deux sociétés n'ont pas publié de notice biographique en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur.

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

### 2.4 La proportion de femmes dans les conseils

Le code AFEP-MEDEF précise, qu'à compter d'avril 2010, « *chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation entre les femmes et les hommes et la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires* ».

De ce fait, « *pour parvenir à cet équilibre, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans [à compter d'avril 2010] ou de l'admission des titres de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure* » (§ 6.3).

#### Proportion de femmes au sein des conseils (hors administrateurs élus par les salariés)

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2009	Assemblée 2010	Assemblée 2011	Assemblée 2009	Assemblée 2010	Assemblée 2011
9,1 %	12,5 %	17,2 %	11,3 %	16,3 %	21,1 %

La proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance a progressé depuis 2009.

## 2.5 Rémunération des membres du conseil

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

### Informations sur le montant des jetons de présence

Sociétés :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
- indiquant le montant global	100 %	100 %	100 %	100 %
- indiquant les montants individuels	100 %	99 %	100 %	100 %

Cette recommandation est suivie par la totalité des sociétés du CAC 40. Une seule société du SBF 120 n'indique pas les montants individuels versés.

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

### Informations sur les règles de répartition des jetons de présence

Sociétés ayant mis en place :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
- des règles de répartition des jetons de présence	98 %	99 %	100 %	100 %
- une part variable liée à l'assiduité	89 %	88 %	94 %	94 %
- une part variable liée à la participation à un comité spécialisé	92 %	94 %	94 %	97 %

99 % des sociétés du SBF 120 précisent les règles de répartition des jetons de présence entre les administrateurs. Cette proportion est en légère hausse par rapport à l'exercice 2008.

88 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 attribuent une part variable en fonction de l'assiduité aux réunions. 94 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40 font varier le montant des jetons de présence de leurs administrateurs en fonction de leur participation à des comités spécialisés.

**Ci-dessous figurent des extraits dans lesquels les sociétés expliquent les raisons pour lesquelles elles ne conditionnent pas l'attribution de jetons de présence à l'assiduité de leurs membres.**

« Le conseil d'administration n'a pas jugé utile d'instaurer une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence, compte tenu du taux de participation élevé aux réunions du conseil et de ses comités (96 %) ».

« En raison de l'implication des administrateurs et, notamment, du taux de participation élevé aux réunions du conseil et de ses comités, le conseil n'a pas considéré nécessaire d'instaurer une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence ».

« Il n'a pas été instauré de partie variable dans les jetons de présence, liée à l'assiduité aux séances du conseil et des comités. Le taux de participation aux séances du conseil de surveillance est en effet de 90 % en 2010 et de 96 % en 2009 et le taux de participation aux différents comités s'échelonne de 95 % à 100 % en 2010. En outre, suivant l'activité du groupe et de manière permanente, les membres du conseil sont sollicités hors des réunions, notamment par le président du conseil de surveillance, ou prennent l'initiative de lui faire part de leurs avis ou recommandations ».

« Compte tenu du nombre de membres actuel du conseil de surveillance et de l'implication de chacun d'entre eux dans les différents travaux du conseil et de ses comités, le conseil n'a pas souhaité modifier les modalités de fixation des jetons de présence de ses membres qui reste forfaitaire ».

« Contrairement à la recommandation AFEP-MEDEF, le conseil de surveillance n'a pas estimé utile, au vu des taux d'assiduité, que le montant des jetons soit modulé en fonction de la présence ».

Le code AFEP-MEDEF recommande de préciser « *les règles de perception des jetons de présence alloués le cas échéant à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe* ». 91 % des sociétés du SBF 120 ont appliqué cette recommandation pour l'exercice 2010 (contre 92 % en 2009 et 75 % en 2008) et 86 % pour les sociétés du CAC 40 (contre 95 % en 2009 et 83 % en 2008), soit une faible diminution du nombre de sociétés se conformant à cette recommandation (§ 21.2).

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

89 % des sociétés du CAC 40 et 88% des sociétés du SBF 120 ont adopté cette présentation au cours de l'exercice 2010, contre 100 % et 98 % en 2009.

## 2.6 Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

Le code AFEP-MEDEF précise que « *sans affecter celle des mandats en cours, la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur élection* ». Par ailleurs, « *l'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs* » (§ 12).

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Sociétés indiquant la durée du mandat dans le document de référence	100 %	100 %	100 %	100 %
Durée moyenne du mandat	4	4	3,8	4
Sociétés dont la durée de mandat est inférieure ou égale à 4 ans	77 %	81 %	93 %	88,9 %
Société ayant mis en place un processus d'échelonnement	78 %	78 %	97 %	94 %

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

Le code AFEP-MEDEF recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas quatre ans. La durée moyenne pour les sociétés de l'indice SBF 120 ainsi que pour les sociétés du CAC 40 est de quatre ans.

81 % des sociétés du SBF 120 respectent la durée préconisée par le code AFEP-MEDEF à savoir quatre ans. En ce qui concerne l'indice CAC 40, 88,9 % sont conformes à cette recommandation. Cette proportion est en hausse par rapport à l'exercice précédent pour le SBF 120.

Par ailleurs, 78 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 ont mis en place un processus d'échelonnement des mandats de leurs administrateurs afin de favoriser, comme le préconise le code AFEP-MEDEF, « *un renouvellement harmonieux des administrateurs* » (§ 12). Cette proportion est stable pour le SBF 120. Elle est en légère baisse pour le CAC 40, mais reste supérieure à celle de l'exercice 2008 (91 %).

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

« Cette durée de mandat, plus longue que celle recommandée par le code de gouvernement d'entreprise, est estimée plus appropriée car elle correspond au cycle moyen de production et de commercialisation des gammes de véhicules des constructeurs automobiles. Toutefois, afin de concilier la recommandation du code AFEP/MEDEF en la matière et les exigences du secteur automobile, le conseil envisage de soumettre à l'assemblée des actionnaires une résolution visant à porter la durée des mandats à 5 ans ».

« Compte tenu de l'adoption récente de la nouvelle gouvernance, le renouvellement des mandats des administrateurs est groupé dans le temps. L'évolution naturelle de la composition du conseil d'administration devrait favoriser leur échelonnement. Le conseil veillera dans ses propositions de nomination d'administrateurs à assurer un renouvellement harmonieux entre nouveaux administrateurs et administrateurs reconduits ».

« Pour des raisons liées à son actionnariat et à la composition actuelle de son conseil d'administration, la société ne juge pas opportun de proposer une modification des statuts sur ce point. En tout état de cause, la société estime que la durée actuelle des fonctions n'est pas une entrave au fonctionnement régulier des organes d'administration et au renouvellement échelonné du mandat des membres ».

« La société considère que la stabilité résultant de la durée de six ans du mandat des administrateurs est une garantie de meilleure connaissance des problématiques de l'entreprise et d'efficacité et que l'avantage résultant d'un échelonnement des mandats serait insuffisant au regard de ces exigences ».

« Le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF prévoit que la durée des mandats des administrateurs ne doit pas excéder quatre ans. Le mandat des administrateurs de la société est de cinq ans. Le conseil d'administration considère que ce point ne constitue pas un frein à la bonne gouvernance au sein de la société. De plus, l'ensemble des mandats des administrateurs ne viennent pas à expiration à la même date : les mandats de quatre administrateurs viennent à expiration en 2011, les mandats des administrateurs nommés ou renouvelés lors de l'assemblée générale du 11 juin 2009 viennent à expiration lors de l'assemblée générale annuelle 2014 ».

« La durée des mandats des membres du conseil de surveillance est fixée par les statuts en vigueur à six ans. Eu égard aux recommandations du code AFEP/MEDEF, il est proposé à l'assemblée générale du 21 avril 2011 de fixer la durée statutaire des mandats des membres du conseil d'administration nouvellement créé à cinq ans. La durée de cinq ans a été préférée à celle de quatre ans préconisée par le code AFEP/MEDEF car elle est plus en adéquation avec la nature des activités de la société, majoritairement à cycle long ».

« La société n'entend toutefois pas appliquer la recommandation de l'AFEP-MEDEF portant sur la limitation de la durée du mandat des administrateurs. En effet, compte tenu de son actionnariat majoritairement familial et de sa vision à long terme, la société souhaite que les fonctions des administrateurs s'inscrivent dans la continuité, gage de pérennité. C'est la raison pour laquelle la société a prévu que la durée des fonctions des administrateurs puisse être de trois ans ou de six ans ».

**Certaines sociétés prévoient de se conformer aux recommandations du code.**

« Le conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations, a souhaité proposer à l'assemblée générale, en conformité avec le code AFEP-MEDEF, d'instaurer la nomination et/ou le renouvellement échelonnés des mandats d'administrateurs par tiers chaque année à compter de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2012 au cours de laquelle l'ensemble des mandats des administrateurs actuellement en fonction viendront à échéance ».

« Il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 27 mai 2011 de statuer sur une modification statutaire en vue d'allonger de trois à quatre années la durée du mandat et de permettre l'organisation d'un échelonnement des mandats des administrateurs ».

**2.7 Informations sur les séances du conseil**

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

**Informations sur les séances du conseil**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Sociétés indiquant le nombre de séances du conseil dans leur document de référence	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances lors de l'exercice	8,3	7,9	8,7	8,4
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur document de référence	99 %	99 %	100 %	100 %
Taux moyen de participation	86 %	89 %	89 %	92 %

Comme en 2009, presque toutes les sociétés du SBF 120 suivent ces deux recommandations.

Le nombre moyen de séances au cours de l'exercice 2010 pour les sociétés du SBF 120 est de 7,9. Il est en légère baisse par rapport à l'exercice 2009.

Bien qu'en légère baisse par rapport à 2009, le nombre moyen de séances au sein des sociétés du CAC 40 reste supérieur à celui de 2008 (8,3).

Enfin, le taux moyen de participation au sein des conseils continue de progresser pour le SBF 120 et le CAC 40 jusqu'à 89 % et 92 %.

## 2.8 Evaluation du conseil

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

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

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

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

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

### Evaluation du conseil d'administration ou de surveillance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Sociétés procédant à une évaluation du conseil :	86 %	82 %	97 %	81 %
- sous forme de point à l'ordre du jour	35 %	19 %	20 %	14 %
- sous forme d'évaluation formalisée	51 %	63%	77 %	67 %

82 % des sociétés du SBF 120 indiquent dans leur document de référence avoir procédé à une évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance. Ce pourcentage diminue légèrement par rapport à l'exercice précédent. Au sein des sociétés du CAC 40, 81 % des sociétés ont mentionné avoir procédé à cette évaluation de leur conseil dans leur document de référence.

Les modalités d'évaluation du conseil depuis trois ans ont évolué. La proportion d'évaluations sous forme de point à l'ordre du jour a fortement baissé. Les évaluations formalisées sont devenues majoritaires pour les sociétés du SBF 120 et atteignent 67 % pour le CAC 40 contre 31 % en 2007.

**Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des explications fournies par les sociétés qui prévoient de mettre en place une procédure d'évaluation du conseil. D'autres sociétés se justifient de ne pas avoir procédé à l'évaluation durant l'exercice 2010.**

« Après une première évaluation conduite en 2007, et compte tenu de la profonde modification de la composition du conseil en 2009 et des travaux de préparation et de réalisation de la scission en 2010, celui-ci a décidé de ne pas procéder à l'évaluation de son fonctionnement durant ces deux années mais procédera à une telle évaluation en 2011 ».

« Le code AFEP-MEDEF recommande que le conseil débattre une fois par an sur son fonctionnement. Pour l'exercice 2011, ce débat aura lieu dans le cadre de l'évaluation triennale des travaux du conseil, qui sera effectuée cette année pour la première fois ».

« Le conseil a déjà procédé par deux fois (en 2005 et en 2008) – et a décidé de procéder une troisième fois en 2011 – à une auto-évaluation de son fonctionnement et de l'impact des décisions qu'il a prises ».

« Compte tenu de la date de sa nomination en cours d'exercice, le conseil d'administration a décidé de ne pas procéder à l'évaluation de son fonctionnement durant cette année, mais procédera à une telle évaluation en 2011 ».

« Le nouveau conseil procédera à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement. Aux termes des dispositions de son règlement intérieur, le conseil consacra une fois par an, un point de son ordre du jour à l'évaluation de ses travaux et à un débat sur son fonctionnement. Une évaluation formalisée sera réalisée tous les trois ans, éventuellement avec l'aide d'un conseil externe ».

« Il est prévu que le conseil d'administration procède au second semestre 2011 à une nouvelle revue de son fonctionnement et de celui de ses comités ».

« Jusqu'à présent le fonctionnement du conseil ou les travaux du comité des comptes ont fait l'objet de débats réguliers et informels. (...) Suite à la mise en place du règlement Intérieur du conseil de surveillance, celui-ci procédera en 2011 à une évaluation annuelle de sa performance à l'occasion de sa réunion sur les comptes semestriels et à une évaluation formalisée trisannuelle sur la base d'un questionnaire qui est transmis à chacun des membres ».

« Le conseil et son comité d'audit, et dans une moindre mesure son comité des nominations et des rémunérations, participent au processus d'évaluation du contrôle interne de l'entreprise. Toutefois, la taille du groupe ne justifie pas la mise en place d'une procédure de revue de leurs méthodes de travail et d'évaluation de leur performance ».

« Le comité des nominations et des rémunérations a fait le point sur ces différentes actions lors de sa séance du 12 janvier 2011 et une nouvelle évaluation du conseil d'administration est prévue au 1er semestre 2011 ».

#### Publication des suites données à l'évaluation du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
79 %	86 %	94 %	97 %

86 % des sociétés du SBF 120 ayant indiqué avoir procédé à l'évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance ont publié les suites données à l'évaluation dans leur document de référence, ce pourcentage est en hausse par rapport à l'exercice précédent (79 % en 2009).

97 % des sociétés du CAC 40 ayant indiqué avoir procédé à l'évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance ont publié les suites données à l'évaluation dans leur document de référence contre 70 % en 2007.

**Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des informations fournies par les sociétés sur les suites données à l'évaluation.**

«D'une manière générale, l'auto-évaluation a fait apparaître une évolution positive du fonctionnement du conseil depuis la dernière évaluation réalisée par un cabinet indépendant en 2010 : les débats sont bien ciblés, les réunions bien conduites, les échanges sont directs et les discussions sont libres. Certaines améliorations complémentaires ont également été suggérées : plus de prospective, plus de temps aux discussions et moins aux présentations ou encore préciser par avance le temps imparti à chaque sujet. En outre, l'auto-évaluation a été l'occasion pour les administrateurs de suggérer des thèmes qui pourraient être débattus par le conseil lors de prochaines réunions (ex : environnement concurrentiel, évolution du modèle économique et industriel, alliances...) ».

« Les données ainsi collectées lors de l'évaluation des travaux du conseil, aussi bien à l'issue des entretiens individuels menés par l'administrateur référent, que par les questionnaires complétés par les administrateurs, permettent de confirmer que :

- la dynamique de fonctionnement du conseil permet à celui-ci d'assurer pleinement le rôle qu'il doit accomplir aux termes de la législation applicable ;
- la société et le conseil accordent une attention toute particulière aux questions de gouvernance d'entreprise ;
- la pratique de séances dédiées à la stratégie générale qui avait été demandée lors de la dernière évaluation des travaux du conseil a bien été prise en compte. Les administrateurs souhaitent que cette pratique soit poursuivie ».

« Lors de sa réunion du 10 juin 2010, le conseil d'administration a procédé à son auto-évaluation à partir notamment d'un questionnaire dans lequel chaque administrateur a pu faire part de sa position. L'analyse des réponses reçues, sur lesquelles le conseil d'administration a débattu, a fait apparaître qu'une très large majorité des administrateurs estime que les missions et attributions du conseil sont bien remplies et que son fonctionnement est satisfaisant tant dans la qualité, la quantité et la durée de ses réunions que dans la retranscription de ses décisions. La composition du conseil d'administration est approuvée mais une féminisation est souhaitée. Les informations fournies au conseil sont satisfaisantes même si les sources d'informations pourraient être plus variées avec une plus grande interaction avec les principaux responsables de la société, tels les membres du comité de direction. Les administrateurs considèrent qu'ils ont une bonne information sur les risques de délits d'initiés et se sentent pleinement indépendants par rapport à la direction générale ».

« Les administrateurs ont exprimé, par les notes qu'ils ont attribuées et les observations qu'ils ont formulées, une appréciation favorable sur le fonctionnement du conseil. Ils ont particulièrement marqué leur satisfaction sur la clarté des présentations faites au conseil et sur la pertinence des sujets traités. Ils ont également souligné la qualité de l'information reçue sur le dispositif d'identification et de contrôle des risques ainsi que l'implication du conseil dans la définition des principes de rémunération des populations soumises à une réglementation spécifique. Le principal souhait d'amélioration a porté sur l'approfondissement des travaux du conseil concernant les différents aspects du risque opérationnel et l'analyse comparée des performances du groupe et de ses métiers avec celles de concurrents représentatifs ».

« L'évaluation conduite au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 fait apparaître que les membres du conseil de surveillance sont globalement satisfaits de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du conseil de surveillance et des comités du conseil de surveillance. Certaines suggestions ont toutefois été faites afin d'améliorer les conditions de travail du conseil de surveillance, s'agissant notamment (i) de la tenue des réunions du conseil de surveillance (favoriser la participation des membres indépendants, adapter le nombre de

réunions en fonction des sujets abordés), (ii) des questions abordées lors des réunions du conseil de surveillance et des comités (développer les échanges concernant les questions sociales et environnementales) et (iii) de l'organisation et du fonctionnement du comité stratégique (informer les membres de la tenue et de l'ordre du jour des réunions davantage en avance, adapter les réunions en fonction des sujets abordés, organiser une revue continue et détaillée des acquisitions potentielles ».

« Dans l'ensemble, les réponses confirment l'appréciation positive ou très positive que les administrateurs ont sur la composition et le fonctionnement du conseil, tant sur le contenu des dossiers que sur la qualité de l'information fournie et sur le déroulement des séances. L'information reçue par les administrateurs est jugée très bonne sur la plupart des sujets. Les membres du conseil sont particulièrement satisfaits de l'information qui leur est fournie sur l'activité du groupe et dans les domaines comptable, financier et juridique. La qualité des échanges avec l'équipe des dirigeants est appréciée. Certains administrateurs indiquent que l'information et les débats pourraient être plus poussés sur certains sujets, comme le développement durable, la prévention et la gestion des risques et la R&D. Les administrateurs représentant les salariés souhaiteraient avoir davantage d'échanges avec les dirigeants du groupe. Une suggestion a été formulée sur l'opportunité de renforcer le conseil par la présence d'autres administrateurs indépendants. Le renforcement de la féminisation du conseil est par ailleurs, un élément clé qui guidera les réflexions à venir pour améliorer la gouvernance de la société».

«Il ressort de cette évaluation que les administrateurs considèrent que le fonctionnement du conseil est globalement satisfaisant, même si, sur le plan du gouvernement d'entreprise, les dispositions du pacte d'actionnaires en matière de composition du conseil ne permettent pas d'avoir un nombre important d'administrateurs indépendants. Après en avoir délibéré, le conseil a décidé de mettre en œuvre les suggestions proposées par le comité de sélection et des rémunérations et notamment :

- d'établir, dans une forme à définir, un tableau de bord de l'administrateur en y intégrant le suivi des décisions du conseil ;
- d'enrichir, pour les administrateurs, la connaissance du groupe et de ses dirigeants membres du comité exécutif (comex) par des visites de sites, des présentations effectuées par les membres du comex sur les activités, les enjeux, les développements stratégiques, les technologies, etc.) ».

## 2.9 Règlements intérieurs

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

### Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
98 %	98 %	100 %	100 %

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Publié en intégralité	9 %	12 %	14 %	19 %
Synthèse publiée	59 %	66 %	57 %	61 %
Extraits publiés	15,5 %	12 %	26 %	17 %
Règlement intérieur mentionné	14,5 %	11 %	3 %	3 %

De plus en plus de sociétés (66 % du SBF 120 et 61 % du CAC 40) publient une synthèse du règlement intérieur dans leur document de référence (contre respectivement 59 % et 57 % en 2009). 12 % des sociétés du SBF 120 et 19 % des sociétés du CAC 40 publient en intégralité le texte du règlement intérieur. 14 % des sociétés du SBF 120 indiquent dans leur document de référence que leur règlement intérieur est disponible en intégralité sur le site internet.

### Contenu du règlement intérieur du conseil

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

- 1) « les cas d'approbation préalable par le conseil d'administration, dont il arrête les principes qui peuvent être d'ailleurs différents selon les branches concernées de l'entreprise ».
- 2) « le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable par le conseil d'administration ».
- 3) « les règles selon lesquelles le conseil d'administration est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la société » (§ 4).

Sociétés du SBF 120 :	Exercice 2009	Exercice 2010
- mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	93 %	86 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie	70 %	72 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil	89 %	78 %

86 % des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil.

71 % des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie (contre 42 % en 2007).

78 % des sociétés indiquent dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil (contre 34 % en 2007).

Sociétés du CAC 40 :	Exercice 2009	Exercice 2010
- mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	100 %	94 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie	89 %	83 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil	97 %	83 %

La proportion de sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation du conseil a retrouvé son niveau de 2008. 83 % des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie. Enfin 83 % des sociétés indiquent dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil.

## 2.10 Le conseil et le marché

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

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

Sociétés du CAC 40 :	Exercice 2009	Exercice 2010
- ayant publié leur notation financière dans leur document de référence	89 %	92 %
- ayant publié l'évolution de leur notation au cours de l'exercice	77 %	81 %

En 2010, 92 % des sociétés ont publié leur notation financière dans leur document de référence contre 89 % en 2009 et 83 % en 2008.

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

Au titre de l'exercice 2010, la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 fournissent des informations sur leurs engagements hors bilan et sur les risques auxquels elles sont confrontées.

### 3. Les comités du conseil

#### 3.1 Comité des comptes

Le code AFEP-MEDEF recommande que « chaque conseil doit se doter d'un comité des comptes dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels. Le comité ne doit en effet pas se substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail du conseil ». 98 % des sociétés du SBF 120 et la totalité des sociétés du CAC 40 respectent cette recommandation (§ 14).

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
99 %	98 %	100 %	100 %

#### Deux sociétés se justifient de ne pas avoir mis en place un comité d'audit dans leur document de référence.

« Le conseil d'administration poursuit son projet de mise en place d'un comité d'audit; il proposera à l'assemblée générale des actionnaires qui se prononcera sur les comptes clos au 31 décembre 2010 la nomination d'un administrateur disposant d'une expertise dans les domaines comptable et financier. Il est précisé que, par application de l'ordonnance du 8 décembre 2008, la société instituera un comité au plus tard le 1er septembre 2012 ».

« Le conseil n'a pas de comités spécialisés, les administrateurs exerçant collégalement leurs fonctions. Dans le cadre des dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 (instituant l'obligation de mettre en place un comité d'audit au sein des sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé), les administrateurs, en séance du 9 avril 2009, ont décidé, eu égard à la nature et à la structure du groupe, de faire application des dispositions du code de commerce permettant aux entités contrôlées par une société elle-même soumise à l'obligation de mise en place d'un comité d'audit d'être exemptées de la création de ce comité. Ainsi, un comité d'audit a été constitué au sein de la société contrôlante, elle-même soumise à l'obligation de disposer d'un comité spécialisé ».

#### Composition du comité

En 2010, les comités des comptes étaient composés en moyenne de 3,9 personnes dans les sociétés du SBF 120, contre 4,4 pour celles du CAC 40.

## Proportion d'administrateurs indépendants

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

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
69 %	67 %	80 %	75 %

67 % des sociétés du SBF 120 et 75 % des sociétés du CAC 40 respectent la proportion d'administrateurs indépendants au sein du comité des comptes.

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

« La composition du comité d'audit n'est pas en tout point conforme au code AFEP-MEDEF qui recommande que la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit soit au moins de deux tiers. En effet, il comporte deux administrateurs indépendants parmi les quatre membres le constituant. La dérogation à ces recommandations se justifie par le statut particulier de la société. Sa composition est proche des recommandations AFEP-MEDEF compte tenu de la volonté d'y faire participer un représentant de l'État et un représentant des salariés, lesquels ne peuvent être qualifiés d'indépendants ».

« Dans la mesure où la société est contrôlée par un actionnaire de référence, la proportion des deux tiers de membres indépendants recommandée par le code AFEP/MEDEF de décembre 2008 n'est pas respectée, néanmoins la majorité des membres est indépendante ».

« Le comité d'audit est composé de quatre administrateurs dont deux sont indépendants, dont le président. À ce jour, au regard de la composition du capital de la société et de la qualité des travaux de ce comité, rien ne justifie d'en modifier la composition pour porter la quotité des membres indépendants aux deux tiers conformément aux recommandations du code de référence ».

« Le conseil de surveillance a considéré que la proportion actuelle de membres du comité d'audit indépendants, inférieure en nombre aux deux tiers, n'entachait pas le bon fonctionnement du comité d'audit. Dans le règlement intérieur du comité d'audit, adopté le 24 mars 2010, le conseil de surveillance exige que la moitié au moins des membres du comité d'audit doivent être, lors de sa désignation et pendant toute la durée d'exercice de cette fonction, qualifiés d'indépendants ».

« La composition du comité d'audit n'est pas en tout point conforme au code qui recommande que la part des membres indépendants soit au moins de deux tiers. La dérogation à ces recommandations se justifie au regard de la composition du capital de la société et de l'expertise des travaux de ce comité ».

« La disposition du code AFEP-MEDEF qui préconise deux tiers d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la société est contrôlée par deux actionnaires de référence ».

« La société estime se conformer aux principes de gouvernement d'entreprise tels que définis par le code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du MEDEF, dans la mesure où les principes édictés sont compatibles avec l'organisation, la taille et les moyens du groupe, à l'exception de l'élément suivant : compte tenu de la structure de l'actionariat de la société et des stipulations des accords entre actionnaires, le nombre de membres indépendants est de deux sur cinq au comité d'audit et au comité des nominations et de trois sur six au comité des rémunérations ».

« Compte tenu des dispositions du pacte et du fait que la société est une société "contrôlée", le nombre d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit et des comptes est donc actuellement de 3, soit une proportion de 60 % ».

« De façon très transitoire soit jusqu'au renouvellement de la moitié des membres du conseil et à la reconstitution des comités qui s'en suivra (...) le comité d'audit compte 60 % d'administrateurs indépendants soit légèrement moins que la proportion des deux tiers requise par les recommandations du code AFEP-MEDEF. (...) Lorsque le Senior Independent Director, qui peut participer à toutes les réunions des comités, est présent au comité d'audit, la proportion des administrateurs indépendants est supérieure à celle des recommandations du code AFEP-MEDEF ».

« Le Code AFEP / MEDEF recommande notamment que les deux tiers des membres du comité d'audit soient indépendants. Le comité d'audit de la société compte un administrateur indépendant sur deux ; à noter cependant que la présidente du comité d'audit, qui est qualifiée d'indépendante, bénéficie d'une voix prépondérante en cas de partage des voix. (...) Toute personne occupant les fonctions de président, directeur général ou directeur général délégué de la société ne peut être membre du comité d'audit et du comité des rémunérations. Les administrateurs estiment que ces dispositions garantissent l'indépendance et l'efficacité desdits comités ».

« La composition du comité d'audit ne répond pas strictement à la recommandation du code AFEP-MEDEF qui préconise au moins deux tiers de membres indépendants. Cependant, le conseil de surveillance estime que la présidence désormais tenue par un membre indépendant, l'implication et la connaissance approfondies de la société par les membres du comité, le recours régulier à des experts extérieurs et la fréquence des réunions compensent une approche arithmétique de la composition du comité d'audit ».

### **Activité du comité des comptes**

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

## Informations sur les séances du comité des comptes

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur document de référence	99 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,1	5,2	5,1	6,1
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur document de référence	90 %	97 %	94 %	94 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	92 %	92 %	93 %	97 %

100 % des sociétés du SBF 120 communiquent le nombre de séances qui se sont tenues en 2009. Le nombre moyen de séances a été de 5,2 en 2010, ce chiffre étant en très légère augmentation depuis plusieurs années.

De même, la totalité des sociétés du CAC 40 indiquent le nombre de séances dans leur document de référence, et le nombre moyen de séances a été de 6,1 au cours de l'exercice écoulé.

97 % des sociétés du SBF 120 dotées d'un comité des comptes précisent le taux de participation des membres aux séances du comité. 94 % des sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation.

Le taux moyen de participation moyen aux séances du comité des comptes est de 92 % pour les sociétés du SBF 120 et de 97 % pour celles du CAC 40.

### Compétence des membres

Le code AFEP-MEDEF précise que « *les membres du comité des comptes [...] doivent avoir une compétence financière ou comptable* » (§ 14.3.1). 75 % des sociétés du SBF 120 (contre 66 % en 2009 et 87 % en 2008) et 81 % des sociétés du CAC 40 (contre 80 % en 2009 et 91 % en 2008) ayant un comité des comptes mentionnent cette compétence financière et comptable. Ce critère étant apprécié plus strictement depuis 2009, ceci explique la baisse constatée dans l'application de cette recommandation entre 2008 et 2009. En effet, pour l'élaboration du rapport 2008, ont été considérées comme remplissant ce critère les sociétés qui donnaient suffisamment d'information sur les compétences professionnelles des membres du comité desquelles on pouvait déduire une compétence financière ou comptable. Depuis 2009, et compte tenu notamment de l'entrée en vigueur de l'ordonnance sur le comité d'audit qui impose qu'au moins un membre du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable, n'ont été considérées comme remplissant ce critère que les sociétés qui se sont expressément prononcées sur la compétence financière ou comptable desdits membres. On constate en 2010 un net progrès dans le respect de cette recommandation au sein des sociétés de l'indice SBF 120.

### Procédure de renouvellement des commissaires aux comptes

Le code AFEP-MEDEF précise qu' « *en dehors de l'audition régulière des commissaires aux comptes y compris hors la présence des dirigeants, le comité doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumettre au conseil d'administration le résultat de cette sélection* » (§ 14.2.2). En 2010, 92 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40 mentionnent dans leur document de référence avoir mis en place une procédure de sélection. Cette proportion continue à progresser dans les sociétés du SBF 120 (69 % en 2008 et 86 % en 2009), elle reste stable pour les sociétés du CAC 40.

## Méthodes de travail

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

### Informations sur les audits réalisées par le comité des comptes

Sociétés faisant état dans leur document de référence d'une :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
- audition des commissaires aux comptes	97 %	94 %	100 %	100 %
- audition du directeur financier	91 %	83 %	100 %	94 %
- audition du responsable de l'audit interne	90 %	87 %	100 %	97 %

S'il a été considéré que la totalité des sociétés du CAC 40 appliquaient les recommandations du code AFEP-MEDEF concernant l'audition des commissaires aux comptes, du directeur financier et du responsable de l'audit interne en 2009, ces critères ont été appréciés plus strictement en 2010. Estimant qu'il n'était pas suffisant d'indiquer simplement que le comité avait la faculté de procéder à ces audits, les critères ont été jugés remplis lorsque le document de référence précisait que le comité avait effectivement entendu les personnes concernées. Par conséquent, la proportion de sociétés du SBF 120 respectant cette recommandation est en baisse par rapport à l'exercice précédent.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation des commissaires aux comptes	96 %	88 %	100 %	100 %

88 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 signalent l'existence d'une présentation des commissaires aux comptes.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation du directeur financier	89 %	84 %	100 %	89 %

De plus, 84 % des sociétés du SBF 120 ainsi que 89 % des sociétés du CAC 40 précisent l'existence d'une présentation du directeur financier.

Le code AFEP-MEDEF précise également que « le comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin » (§ 14.3.2). 59 % des sociétés du SBF 120 (contre 47 % en 2009) et 72 % des sociétés du CAC 40 mentionnent cette possibilité (contre 57 % en 2009).

Enfin, le code indique que « les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le conseil) » (§ 14.2.1). 21 % des sociétés du SBF 120 et 22 % des sociétés du CAC 40 précisent dans leur document qu'elles respectent cette recommandation, contre 26 % et 26 % en 2009.

**Des sociétés justifient de ne pas avoir mis en place un délai d'examen des comptes d'au moins deux jours avant l'examen par le conseil.**

« Pour des raisons pratiques, l'examen des comptes par le comité d'audit a généralement lieu la veille de leur revue par le conseil d'administration et non deux jours avant comme le prévoit le code AFEP/MEDEF. Toutefois, la société s'efforce, dans la mesure du possible, de remettre aux membres du comité les documents qui leur sont soumis suffisamment à l'avance afin de leur permettre d'en prendre connaissance dans de bonnes conditions ».

« Dans la pratique de la société, le comité d'audit qui examine les comptes se tient après le directoire qui arrête les comptes et la veille du conseil. Cependant, le dossier du comité qui contient les projets de comptes, est envoyé quatre à cinq jours auparavant ».

### 3.2 Comité des rémunérations

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

#### Sociétés indiquant l'existence d'un comité des rémunérations

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
95 %	96 %	97 %	100 %

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

**Une société se justifie de ne pas avoir mis en place de comité des rémunérations.**

« La rémunération de la gérance ainsi que des associés commandités étant fixée par les statuts, celle des membres du conseil de surveillance par l'assemblée générale des actionnaires, la société n'a pas jugé utile de procéder à la mise en place d'un tel comité ».

### Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Nombre moyen de membres	3,7	3,6	3,7	4,2
Présence d'administrateurs exécutifs	5,8 %	1 %	0 %	0 %

En 2010, le nombre moyen de membres au sein du comité des rémunérations est presque stable pour les sociétés du SBF 120 et en augmentation pour celles du CAC 40.

Le code AFEP-MEDEF souligne que le comité des rémunérations « ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social ». En 2009, la proportion d'administrateurs exécutifs était de 5,8 % pour le SBF 120, elle n'est désormais que de 1 %. Aucune des sociétés du CAC 40 ne prévoit la présence d'un administrateur exécutif au sein du comité des rémunérations (§ 16.1).

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

#### Proportion d'administrateurs indépendants

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

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
78 %	84 %	91 %	97 %

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

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

« La disposition du code AFEP-MEDEF qui préconise une majorité d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la société est contrôlée par deux actionnaires de référence ».

« Le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF prévoit que le comité des rémunérations doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Le comité des rémunérations et des nominations de la société est composé d'un administrateur indépendant sur trois membres. Le conseil d'administration considère que la composition de ce comité, dont l'administrateur indépendant est le président, ainsi que les échanges ayant lieu entre cet administrateur indépendant et les autres membres indépendants du conseil d'administration, paraît conforme à la bonne représentation des intérêts des différents actionnaires de la société ».

« Le comité de gouvernance comprend deux membres indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF. Il n'est donc pas conforme à la recommandation du Code AFEP-MEDEF qui préconise une majorité d'administrateurs indépendants. Néanmoins, le conseil estime que la présidence tenue par un membre indépendant, l'implication des personnes, le recours régulier à des experts extérieurs et la fréquence des réunions assurent l'indépendance et le professionnalisme de ce comité ».

### Activité du comité des rémunérations

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

### Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	95 %	94 %	97 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	100 %	100%	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	4,5	3,9	4,5	4,7
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation des membres aux séances du comité	94 %	95 %	94 %	94 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	93 %	95 %	93 %	96 %

94 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 exposent l'activité du comité des rémunérations dans le document de référence. Le nombre moyen de séances est en hausse pour les sociétés du CAC 40, mais en baisse pour celles du SBF 120. Le taux de participation aux réunions du comité des rémunérations s'accroît dans les sociétés du CAC 40 et du SBF 120.

### 3.3 Comité de sélection ou des nominations

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Sociétés indiquant l'existence d'un comité de sélection	91 %	91 %	97 %	100 %
- dont sociétés ayant un comité de sélection distinct du comité des rémunérations	27 %	26%	47 %	50 %

La proportion de sociétés du SBF 120 disposant d'un comité de sélection est restée stable en 2010.

26 % des sociétés du SBF 120 ont un comité des nominations distinct du comité des rémunérations.

La totalité des sociétés du CAC 40 disposent d'un comité des nominations. 50 % des sociétés ont décidé de distinguer ce comité du comité des rémunérations.

### Composition du comité de sélection

99 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40 qui disposent d'un comité des nominations communiquent le nombre de membres.

Le comité de sélection des sociétés du SBF 120 comprend en moyenne 3,5 membres et 4,1 membres pour les sociétés du CAC 40.

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

En 2010, 81 % des sociétés du SBF 120 et 92 % des sociétés du CAC 40 ayant un comité des nominations respectent cette recommandation, contre 68 % des sociétés du SBF 120 et 91 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice 2009.

De plus, 98 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40 disposant d'un comité des nominations publient la liste nominative des membres du comité dans leur document de référence 2010.

### Informations sur l'activité des comités de sélection

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	98 %	98 %	100 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	99 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	4	3,7	4,5	4,3
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation aux séances du comité	97 %	95 %	91 %	94 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	93 %	94 %	93 %	96 %

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

La totalité des sociétés du SBF 120 indiquent le nombre de séances tenues par le comité des nominations. Les sociétés du SBF 120 se sont réunies en moyenne 3,7 fois au cours de l'exercice écoulé et celles du CAC 40 se sont réunies 4,3 fois en 2010.

95 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 indiquent le taux de participation aux séances du comité.

## Participation du président en exercice

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

38 % des sociétés du SBF 120 et 53 % des sociétés du CAC 40 indiquent avoir associé le président en exercice aux séances du comité de sélection.

## 4. Contrat de travail et mandat social

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

*Cette recommandation s'applique aux 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 conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions. [...]*

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

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

	PDG	Pt du directoire	DG	Pt CA	Gérants	TOTAL	
Absence de contrat de travail	36	13	14	25	3	91	69 %
Rupture du contrat de travail effectuée en 2010	4	0	4	0	1	9	7 %
La rupture du contrat de travail surviendra au renouvellement du mandat	1	0	3	0	0	4	3 %
Réexamen du sort du contrat de travail lors du prochain renouvellement	2	2	0	0	0	4	3 %
Conservation du contrat de travail	6	4	6	1	1	18	14 %
Informations non communiquées	3	0	1	2	0	6	4 %
TOTAL	52	19	28	28	5	133	100 %

76 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail (ou n'en avaient pas), ce qui confirme la progression dans le respect de cette recommandation (70 % en 2009 et 64 % en 2008). 3 % d'entre eux ont décidé de le rompre au moment du renouvellement de leur mandat (contre 8 % en 2009) et 3 % réexamineront la situation au moment du renouvellement de leur mandat (contre 7 % en 2009). 14 % des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du SBF 120 n'appliquent pas cette recommandation (contre 13 % en 2009).

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

	PDG	Pt du directoire	DG	Pt CA	Gérants	TOTAL	
Absence de contrat de travail	12	5	5	9	1	32	68 %
Rupture du contrat de travail effectuée en 2010	3	0	1	0	0	4	9%
La rupture du contrat de travail surviendra au renouvellement du mandat	1	0	1	0	0	2	4 %
Réexamen du sort du contrat de travail lors du prochain renouvellement	1	1	0	0	0	2	4 %
Conservation du contrat de travail	1	0	4	1	0	6	13 %
Informations non communiquées	0	0	0	1	0	1	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>100 %</b>

Une seule société du CAC 40 ne précise pas si l'un de ses dirigeants mandataires sociaux est titulaire d'un contrat de travail. 77 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail (ou n'en avaient pas) (contre 64 % 2009). 4 % d'entre eux ont décidé de le rompre au moment de leur renouvellement (contre 17 % en 2009) et 4 % réexamineront la situation au moment de leur renouvellement (contre 2 % en 2009). Enfin 13 % des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du CAC 40 n'appliquent pas cette recommandation (contre 17 % en 2009).

Depuis 2009, « l'AMF considère qu'un émetteur respecte le code lorsqu'il justifie le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la société et de sa situation personnelle »<sup>4</sup>.

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

« Le conseil d'administration du 10 février 2010, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail de Monsieur X, compte-tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté en tant que salarié au sein du groupe. Le conseil estime en effet que ce dispositif est pertinent pour des dirigeants ayant au moins dix ans d'ancienneté au sein du groupe, afin de promouvoir le principe de promotion interne et de management durable que la société s'efforce de mettre en œuvre, la suppression du contrat de travail pouvant au contraire dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux ».

« Le conseil d'administration a estimé que la mise en œuvre des recommandations AFEP/MEDEF visant à mettre définitivement fin à ce contrat de travail du président-directeur général dès sa prise de fonctions, aurait pour effet de le priver des droits attachés à l'exécution du contrat de travail progressivement constitués au cours de son parcours professionnel au sein de l'entreprise depuis 1992, et en particulier son ancienneté. Le conseil a donc décidé, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, du maintien et de la suspension du contrat de travail de Monsieur X pendant la durée de son mandat de président-directeur général ».

<sup>4</sup> Rapport 2010 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, 12 juillet 2010.

« La société n'a pris aucun engagement au bénéfice de Monsieur X. Monsieur X assumant les fonctions de Chief Executive et président-directeur général du groupe depuis 2005, perçoit, compte tenu du caractère binational de la concession, une partie de sa rémunération de la société, ce qui par effet de la loi britannique, auquel il ne peut être dérogé ni renoncé, impose techniquement un contrat de travail de droit anglais. Ce contrat ne comporte aucun engagement de la société au bénéfice de Monsieur X qui ne dispose d'aucune indemnité contractuelle de départ. En outre, et pour éviter qu'en cas de résiliation de ses fonctions de Chief Executive, la société ait à devoir à Monsieur X un préavis conforme aux règles en vigueur au sein du groupe pour les cadres supérieurs, soit un préavis d'un mois par année d'ancienneté plafonné à 12 mois, Monsieur X avait proposé en 2008 au comité des nominations et des rémunérations d'encadrer, pour la limiter, la durée de cet éventuel préavis de droit anglais au minimum légal imposé par la loi anglaise, qui est d'une semaine par année d'ancienneté avec un maximum de 12 semaines. Cette formalisation avait été agréée par le conseil d'administration. La recommandation Afep/Medef qui est de mettre un terme au contrat de travail en cas de mandat social, ne peut, de fait, s'appliquer au président-directeur général, puisqu'elle se heurte, au cas d'espèce, à une disposition impérative de la loi britannique, qui dans son principe est respectée, mais dont les effets ont été strictement cantonnés aux minima légaux ».

« Pour se mettre en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef, le principe de mettre un terme au contrat de travail de Monsieur X le 30 juin 2011 avait été convenu entre lui et le conseil d'administration en février 2009. Depuis lors, l'Autorité des marchés financiers considère qu'un émetteur respecte le code lorsqu'il justifie le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la société et de sa situation personnelle. Pour mémoire le contrat de travail de Monsieur X, initialement conclu le 1er janvier 1983, avait été suspendu à compter du 1er janvier 2006, date de sa nomination en qualité de directeur général ».

« Bien que le code AFEP-MEDEF recommande une cessation du contrat de travail du président du directoire, le conseil de surveillance a estimé que la suspension était une mesure justifiée au regard de l'ancienneté en tant que salarié dans le groupe de Monsieur X ».

« Le comité des rémunérations et des nominations s'est notamment prononcé en faveur du maintien du contrat de travail de Monsieur X, justifiant de cette non-conformité aux recommandations AFEP-MEDEF par l'ancienneté de Monsieur X et par sa contribution personnelle au développement et au rayonnement du groupe depuis sa création comme acteur majeur des médias français ».

« Le contrat de travail de Monsieur X est suspendu depuis le 3 septembre 2007. Monsieur X entré dans le groupe en 1984, a été nommé président du directoire à effet du 3 septembre 2007. Son contrat de travail a été suspendu à cette date pour la durée de son mandat. Le conseil de surveillance a, depuis cette date, considéré que si la recommandation du code AFEP/MEDEF était raisonnablement applicable à un dirigeant récemment entré dans l'entreprise, elle n'était pas justifiée en ce qui concerne Monsieur X qui a accédé aux fonctions de président du directoire après un parcours de 23 années dans le groupe en tant que salarié, les hautes responsabilités qui lui ont été confiées du fait de la réussite de ce parcours ne pouvant lui faire perdre le bénéfice des avantages acquis tout au long de sa carrière dans le groupe ».

« Cette décision tient à la volonté de maintenir pour ce dirigeant mandataire social des droits à la retraite prenant en compte son ancienneté dans le groupe (17 ans en 2010) et les services rendus à l'entreprise et le conseil tient à préciser qu'elle n'est en aucun cas motivée par le désir de maintenir un quelconque droit à une indemnité de licenciement particulière qui aurait été stipulée dans ce contrat de travail (celui-ci n'en comporte aucune) et que le directeur général ne bénéficie d'aucune clause particulière d'indemnisation en cas de départ anticipé provoqué par le conseil. Dans cet esprit, Monsieur X s'est engagé auprès du conseil d'administration à renoncer au bénéfice de ce contrat de travail à compter du jour où il pourra légalement faire valoir son droit à la retraite ».

« Le conseil d'administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie Monsieur X à la société, celui-ci perdrait le statut résultant de vingt-sept années

de travail consacrées au groupe, en qualité de salarié. Or le conseil n'a pas souhaité qu'ayant accepté, après 27 ans de carrière dans la société, le mandat de directeur général, Monsieur X se voit privé d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié. Le conseil d'administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat ».

## 5. Nombre de mandats

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

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

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2010	Exercice 2010
Sociétés indiquant le nombre de mandats extérieurs au groupe dans des sociétés cotées dans le document de référence.	98 %	100 %

98% des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 indiquent dans leur document de référence le nombre de mandats extérieurs au groupe du DG/PDG/Pt du Directoire dans des sociétés cotées. Le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,87 pour les sociétés du SBF 120 et de 0,97 pour les sociétés du CAC 40. Ces chiffres étaient respectivement de 1 et de 1,28 en 2009.

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

Exercice 2009						
Nombre de mandats	0	1	2	3	4	5
En % du SBF 120	47 %	25 %	9 %	11 %	5 %	1 %

Exercice 2010						
Nombre de mandats	0	1	2	3	4	5
En % du SBF 120	48 %	29 %	12 %	7 %	3 %	1 %

99 % des sociétés du SBF 120 se conforment aux dispositions du code AFEP-MEDEF. Dans près de la moitié des sociétés de l'échantillon (48 %), le DG/PDG/Président du directoire n'exerce pas de mandats à l'extérieur du groupe dans des sociétés cotées.

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

Exercice 2009						
Nombre de mandats	0	1	2	3	4	5
En % du CAC 40	37 %	32 %	11 %	11 %	6 %	3 %

Exercice 2010						
Nombre de mandats	0	1	2	3	4	5
En % du CAC 40	42 %	33 %	19 %	3 %	0 %	3 %

Une société du CAC 40 seulement ne se conforme pas aux dispositions du code AFEP-MEDEF. Dans 42 % des sociétés de l'échantillon, le DG/PDG/Président du directoire n'exerce pas de mandats à l'extérieur du groupe dans des sociétés cotées.

## 6. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux<sup>5</sup>

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

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

Cette recommandation, largement mise en œuvre pour l'exercice 2009 (94% des sociétés du SBF 120 et 97% des sociétés du CAC 40), est appliquée par 88,5% des sociétés du SBF 120 et 91,5% des sociétés du CAC 40 pour l'exercice 2010. En outre, deux sociétés ont présenté un tableau pour chacun des dirigeants mandataires sociaux, excepté le président du conseil d'administration. Il est à noter que l'absence de tableau de synthèse s'explique dans deux tiers des cas par l'absence d'attribution d'options et d'actions de performance au dirigeant mandataire social concerné.

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

« Les recommandations AFEP-MEDEF préconisent d'indiquer dans ce tableau synthétique [tableau 1] des rémunérations la valorisation des options et actions attribuées à chacun des mandataires sociaux. A cet égard, il est rappelé que les membres du directoire ne bénéficient d'aucune attribution d'options ou d'actions, le groupe n'ayant pas mis en place de système de stock-options ».

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

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

« La société estime que [rémunération et valorisation des options et actions attribuées] ne sont pas cumulables, le montant de valorisation des options à la juste valeur à la date d'attribution ne correspondant pas à une rémunération perçue par le bénéficiaire ».

## 6.1 Information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

### Rémunérations individuelles

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Information sur la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social	100 %	99 %	100 %	100 %
Comparaison avec la rémunération de l'exercice précédent <sup>7</sup>	100 %	99 %	100 %	100 %
Ventilation partie fixe / partie variable	100 %	99 %	100 %	100 %
Tableau récapitulatif indiquant les montants dus et versés pour l'exercice concerné et l'exercice précédent	95 %	96 %	97 %	100 %

- 99 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 présentent la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social ;
- 99 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 précisent la rémunération attribuée à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice précédent ;

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

- 99 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 ventilent la rémunération individuelle entre partie fixe et partie variable.

Une société du SBF 120 donne ces informations pour le directeur général, mais les omet pour le président du conseil d'administration.

Le pourcentage de sociétés présentant le tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (tableau standardisé n° 2), s'élevait pour l'exercice 2009 à 95 % pour le SBF 120 et à 97 % pour le CAC 40. Pour l'exercice 2010, 100 % des sociétés du CAC 40 présentent ce tableau. Ce taux atteint un niveau élevé (96 %) pour le SBF 120, en légère augmentation. En outre, une société du SBF 120 a présenté ce tableau pour le directeur général mais l'a omis pour le président du conseil d'administration.

### **Partie variable de la rémunération**

Pour l'exercice 2010, toutes les sociétés du CAC 40 et 99 sociétés du SBF 120 (soit 95 %) prévoyaient le versement d'une partie variable à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux. Une société n'a finalement pas attribué cette part variable au dirigeant mandataire social concerné<sup>8</sup>.

### **Critères**

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Indication des critères de détermination de la partie variable	92 %	90 %	91,5 %	100 %
Information sur l'application des critères	50 %	49,5 %	73,5 %	72 %

90 % des sociétés du SBF 120 prévoyant une partie variable indiquent les critères applicables (contre 92% pour l'exercice précédent), proportion qui s'élève à 100 % pour le CAC 40 (91,5% pour 2009). Ces taux atteignent donc un niveau élevé, celui du CAC 40 étant en augmentation.

Hors hypothèses dans lesquelles il n'a finalement pas été attribué de part variable ou dans lesquelles la part variable n'était pas déterminée à la date de publication du rapport annuel et/ou document de référence, 49,5 % des sociétés du SBF 120 donnent des informations sur l'application des critères, proportion qui s'élève à 72 % des sociétés du CAC 40 (contre respectivement 50 % et 73,5 % pour l'exercice 2009).

<sup>8</sup> Du fait de la renonciation du dirigeant. Cette société a néanmoins été prise en compte dans les calculs suivants, sauf indication contraire.

**Exemples de sociétés n'ayant pas indiqué tout ou partie des critères de la part variable de la rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux ou n'en n'ayant pas publié les détails ou le niveau de réalisation requis.**

Une société indique que la rémunération variable est, pour sa partie quantitative, « assise sur l'atteinte de critères quantitatifs préétablis et définis de manière précise sur la performance du groupe, mais ne pouvant pas être rendus publics pour des raisons de confidentialité ».

Une société indique que les critères de performance étaient liés en 2010 à l'atteinte d'un objectif de résultat courant net et de cash flow libre opérationnel généré par le groupe au titre de cet exercice, le calcul du montant en découlant pouvant être, pour l'un des dirigeants mandataires sociaux, « affecté d'un coefficient compris entre 0,8 et 1,5 en fonction de la réalisation d'objectifs particuliers dont le caractère confidentiel n'en permet pas la publication ».

Une société indique par exemple pour l'un de ses dirigeants mandataires sociaux que « la rémunération variable cible représente 50 % de la rémunération fixe et est assise pour moitié sur la réalisation d'un objectif de résultat opérationnel ajusté (ROA) et pour l'autre moitié sur la réalisation d'objectifs qualitatifs » et précise que « bien que les critères qualitatifs et quantitatifs d'attribution de la rémunération variable de chacun des trois dirigeants mandataires sociaux soient préétablis et définis de manière précise, pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires, le document de référence 2010 ne les présente pas détaillés ».

Une société indique que « la part variable est fondée sur un certain nombre de critères et objectifs précis, dont le choix et la pondération sont approuvés chaque année par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, comme par exemple pour 2010 : (i) les résultats économiques effectifs (résultat opérationnel courant), (ii) les résultats financiers (trésorerie nette), (iii) l'accomplissement par rapport au calendrier et au budget de gros investissements, de projets industriels majeurs ou d'actions à mener en matière de développement et de croissance, (iv) les résultats « managériaux » d'animation et de motivation d'équipes, de propositions de stratégies et de projets et d'objectifs dans le domaine de la sécurité, de l'environnement et du risque industriel. Pour des raisons de confidentialité, ces résultats comparés à des objectifs préétablis et définis de manière précise par le comité des rémunérations et le conseil d'administration, ne peuvent être rendus publics ».

« La rémunération variable au titre de l'exercice 2010 [des dirigeants mandataires sociaux] a été déterminée, pour une moitié, en fonction de critères quantitatifs liés à la performance financière du groupe et dont les objectifs ont été fixés en début d'année 2010, et pour l'autre moitié, en fonction de critères qualitatifs tels que l'évolution positive du chiffre d'affaires, l'innovation, la conquête de parts de marché, la politique de croissance externe et des critères liés au développement durable (pour des raisons de confidentialité, le niveau de réalisation requis pour les critères qualitatifs a été établi de manière précise et ne peut être rendu public) ».

Une société indique que la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux « a été calculée en fonction des résultats pour l'exercice 2010 d'un ensemble de critères de performance exigeants précisément définis au cours du 1er trimestre 2010 et non divulgués de manière détaillée pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires. Ils sont constitués :

- de critères quantitatifs, intégrant notamment les objectifs de performance économique et de part de marché du groupe pris en compte pour le versement de la rémunération variable des cadres ;
- de critères qualitatifs, portant sur le déploiement des programmes de transformation prioritaires du groupe ;
- d'un critère qualitatif de management ».

« La part variable 2010, versée en 2011 a été définie sur la base de critères relatifs à la croissance de l'Ebitda, au free cash flow, au niveau d'endettement, au résultat net, à la stratégie et au management du groupe et à la santé et à la sécurité au travail. Le comité des nominations et des rémunérations a pris connaissance des résultats 2010 et a évalué le niveau de réalisation de ces objectifs. Le niveau de réalisation requis pour ces critères quantitatifs a été établi de manière précise et ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité. En conséquence la part variable au titre de 2010 s'établit au total à xxx xxx € ».

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Rattachement de la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée	99 %	99 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2010, 99 % des sociétés du SBF 120 qui prévoyaient l'attribution d'une partie variable à au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux indiquent rattacher la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée. Comme pour l'exercice précédent, 100 % des sociétés du CAC 40 mettent en œuvre cette recommandation.

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	70,5 %	72,5 %	85,5 %	83,5 %
Indication de la mesure de la partie qualitative	60,5 %	65 %	65,5 %	72,5 %

72,5 % des sociétés du SBF 120 qui prévoyaient l'attribution d'une partie variable et d'une partie fixe indiquent la relation entre les deux, exprimée en pourcentage maximum de la partie fixe (83,5 % des sociétés du CAC 40), contre 70,5 % pour l'exercice précédent (85,5 % des sociétés du CAC 40). Il convient toutefois de relever que parmi elles une société a indiqué le pourcentage maximum pour 2010 dans son document de référence 2009 et le pourcentage maximum pour 2011 dans celui de 2010 et que cinq sociétés ont indiqué le pourcentage maximum applicable au président-directeur général (directeur général en cas de dissociation des fonctions) ou au président du Directoire sans indiquer celui applicable aux autres dirigeants mandataires sociaux.

Parmi les sociétés ne donnant pas l'information requise, 6 % des sociétés du SBF 120 indiquent néanmoins un montant maximum de la partie variable sans l'exprimer en pourcentage de la partie fixe, et une société indique l'existence d'un plafond sans le préciser.

65 % des sociétés du SBF 120 et 72,5 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une partie variable subordonnée en partie à des critères qualitatifs indiquent la mesure de la part qualitative, contre 60,5 % des sociétés du SBF 120 et 65,5 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice précédent. Ces taux sont donc en augmentation sensible.

## 6.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Attribution d'options	51,5 %	53 %	74,5 %	66,5 %
dont attribution d'options bénéficiant aux dirigeants mandataires sociaux	66 %	74,5 %	69 %	71 %

53 % sociétés du SBF 120 ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions en 2010. 74,5 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'options.

66,5 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions en 2010. 71 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'options.

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

#### **Association des salariés aux performances de l'entreprise**

Une recommandation publiée en octobre 2008 et intégrée dans le code AFEP-MEDEF prévoit que si l'attribution d'options et d'actions ne bénéficie pas à l'ensemble des salariés, il est nécessaire de prévoir un autre dispositif d'association de ceux-ci aux performances de l'entreprise : intéressement, accord de participation dérogatoire, attribution gratuite d'actions..... (§ 20.2.3).

Cette recommandation a été reprise par la loi n°2008-1258 du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail. Aux termes des articles L. 225-186-1 et L. 225-197-6 du code de commerce, des options d'actions ou des actions gratuites ne peuvent être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux que si la société procède à une attribution d'options ou à une attribution gratuite d'actions au bénéfice de l'ensemble de ses salariés et d'au moins 90% des salariés de ses filiales ou si un accord d'intéressement, un accord de participation dérogatoire ou un accord de participation volontaire est en vigueur au sein de la société et au bénéfice d'au moins 90% de l'ensemble des salariés de des filiales. Dans ce dernier cas, si des accords étaient en vigueur au titre de l'exercice précédent, la première attribution autorisée par une assemblée postérieure à la publication de la loi du 3 décembre 2008 ne peut intervenir que si la société modifie les modalités de calcul des accords ou verse un supplément d'intéressement collectif ou de réserve spéciale de participation. Certaines sociétés n'étaient toutefois pas encore concernées par ces dispositions, qui ne s'appliquent qu'aux attributions autorisées par une assemblée générale postérieure à la date de publication de la loi.

Plusieurs sociétés qui ont attribué des options ou des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2010 font explicitement référence dans leur document de référence à la mise en œuvre de la loi du 3 décembre 2008. Ainsi, par exemple :

- Une société indique qu'« en 2010, conformément à la loi, l'attribution du plan d'options a été accompagnée d'un dispositif d'association de l'ensemble du personnel France à la performance de l'entreprise principalement sous la forme d'un versement de supplément d'intéressement ».
- Une société précise que « le conseil de surveillance a pris acte du respect par la société des conditions posées par l'article L225-197-6 du Code de commerce pour l'attribution d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux ».
- Une société indique que, pour l'exercice 2011, « conformément à l'article L. 225-186-1 du Code de commerce introduit par la loi française du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail, le conseil d'administration a décidé lors de sa réunion du 15 février 2011, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, que sous réserve du renouvellement par l'assemblée des actionnaires du 28 avril 2011, de l'autorisation donnée au conseil de consentir aux salariés et mandataires de la société et de ses filiales, ou à certaines catégories d'entre eux, des options de souscription ou d'achat d'actions de la société, l'attribution de telles options aux dirigeants mandataires sociaux serait conditionnée au versement d'un supplément d'intéressement collectif au sens de l'article L. 3314-10 du Code du travail, réparti conformément aux modalités prévues par les accords d'intéressement en vigueur, sauf accord dérogatoire, au bénéfice de l'ensemble des salariés de la Société et d'au moins 90 % de l'ensemble des salariés de ses filiales françaises ».
- Une société indique qu'un accord d'intéressement au niveau du groupe a été signé en 2010, et précise que l'autorisation du plan d'action de performance 2010 n'a pas pu se faire à la période calendaire habituelle « du fait du délai de mise en œuvre des dispositions de la loi du 3 décembre 2008 relatives aux dispositifs d'association des salariés aux performances de l'entreprise ».
- Une société indique que « la mise en place d'un nouvel accord d'intéressement pour la période 2009-2013 en faveur des salariés [du groupe] a rendu possible l'octroi de stock-options aux membres du directoire en application de l'article L. 225-186-1 du Code de commerce ».
- Une société indique qu'« en application de la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail, le conseil d'administration a mis en place Share 2010, son 1er plan mondial d'attribution gratuite d'actions à tous les salariés. Ce plan attribue 20 actions à tous les salariés du groupe ayant une ancienneté de 3 mois à la date du conseil, et sous réserve d'une condition de présence ».

- Une société a proposé, lors de son assemblée générale 2011, le vote d'une résolution autorisant un plan d'attribution gratuite d'actions à l'ensemble de ses salariés, en précisant que « cette autorisation s'inscrit ainsi dans le cadre des dispositions de l'article 22 de la loi n° 2008-1258 du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail dont l'objet consiste notamment à permettre un élargissement du périmètre des bénéficiaires d'actions gratuites ou de stock options ».

Par ailleurs, on peut relever que :

- Une société précise que « depuis 2009, en application des recommandations de l'AFEP et du MEDEF et de la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail, [les dirigeants mandataires sociaux] ne sont plus bénéficiaires d'options [ni] d'actions de performance ».
- Une société indique que « compte tenu des dispositions de l'article L.225-186-1, du Code de commerce, les mandataires sociaux de la Société ne bénéficieront pas des attributions effectuées [...] pour l'exercice social 2010/2011 ».

Enfin, plusieurs sociétés qui ont attribué des options ou actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice mentionnent l'existence de dispositifs associant l'ensemble des salariés aux performances de l'entreprise :

- Une société indique que « en France, la participation légale fait l'objet d'un accord de groupe dérogatoire négocié avec les partenaires sociaux incluant [la société] et ses filiales françaises détenues à 50 % et plus, quel que soit l'effectif de la société concernée. Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation calculée en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales » et que « compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la société mère et au niveau des filiales ou établissements ».
- Une société précise qu'« en plus du régime de participation légalement requis en France, les sociétés françaises du groupe ont mis en place un dispositif d'intéressement qui permet d'associer l'ensemble du personnel aux résultats du groupe et à la réalisation d'objectifs de progrès favorisant son développement ».
- Une société mentionne un accord dérogatoire de participation renouvelé en 2010 : « Les salariés des sociétés désignées dans l'accord de participation de groupe en bénéficient à partir du troisième mois d'ancienneté. Il est dérogatoire, c'est à dire plus favorable que les règles de droit commun, tant sur le périmètre que sur la formule de calcul », et que « en matière d'intéressement, chaque entité du groupe a son propre accord qui peut être d'entreprise ou d'établissement ».
- Une société indique que « les salariés de la société bénéficient d'un plan d'intéressement triennal renouvelé en 2009 », et que « les filiales françaises ont mis en place pour leurs salariés des contrats de participation et/ou d'intéressement basés sur leurs propres résultats. Tous les accords d'intéressement, couvrant l'ensemble des filiales françaises du groupe, ont été renégociés afin de distribuer davantage d'intéressement à résultat équivalent. Ces améliorations ont été effectuées en 2009 et 2010 ».
- Une société, à laquelle les dispositions de la loi de 2008 n'étaient pas encore applicables, précise qu'« en 2010, un nouvel accord d'intéressement a été signé pour une nouvelle durée de trois ans portant sur les exercices fiscaux 2010, 2011, et 2012. La masse distribuable, ainsi que les plafonds collectifs et individuels restent identiques à ceux de l'accord précédent. Dans un souci d'amélioration de la prime d'intéressement pour les salariés aux rémunérations les moins élevées, la répartition de la part fixe et de la part proportionnelle au salaire a été rééquilibrée à 50%-50% (en lieu et place de respectivement 40%-60% dans l'accord précédent) ».

- Une société indique qu'«à l'occasion du centenaire de [la société], un supplément d'intéressement représentant une majoration de 5% de l'intéressement total a été versé en avril 2010 » et que « l'accord de participation a été renouvelé en juin 2009, la société a apporté des aménagements favorables à la formule légale : il s'agit d'un accord de groupe : tous les salariés des sociétés signataires de cet accord, quels que soient leur secteur d'activité et son résultat, perçoivent la même participation ; il prévoit d'ajouter au bénéfice fiscal des redevances de concession de brevets, d'inventions et de procédés techniques mis au point en France, ce qui crée une relation directe avec le développement international du groupe ; des dispositions permettent de limiter les conséquences d'événements exceptionnels sur la détermination de la participation ».
- Une société indique qu'il existe au sein du groupe « un accord de participation dérogatoire groupe qui associe solidairement tous les salariés aux résultats et dont les aménagements par rapport à la formule légale sont notablement favorables. La part dérogatoire représente, selon les années, entre 2 et 4 fois le montant de la participation légale », ainsi que « un accord d'intéressement groupe dont le dispositif est prévu par la loi mais à caractère facultatif. Cet accord au niveau groupe permet une répartition équitable des sommes issues de l'intéressement entre les salariés des différentes sociétés quels que soient leur secteur d'activité et son résultat ».
- Une société indique que « le conseil d'administration du 10 novembre 2010 a adopté un plan d'attribution d'actions gratuites pour les collaborateurs clés (regroupant les dirigeants et les collaborateurs clés France) et un plan d'attribution d'actions gratuites pour l'ensemble des salariés France ».
- Une société précise qu'en plus des accords d'intéressement renégociés en 2008 « un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en œuvre en 2010 [...] et a permis d'attribuer 2 actions supplémentaires à plus de 14 000 salariés ».
- Une société indique que « le directoire [de la société] a décidé d'attribuer gratuitement 5 950 actions à l'ensemble des salariés et mandataires sociaux de la société ».
- Une société indique que « un accord d'intéressement en vigueur pour le personnel [du groupe] depuis 2007 a été renouvelé en janvier 2010, pour une période de 3 ans » et que la société « a décidé de solliciter à la prochaine assemblée générale les autorisations nécessaires afin de mettre en place un plan d'attribution gratuite d'actions à l'ensemble des salariés du groupe ».
- Une société indique que « sur proposition du comité des rémunérations du 9 février 2010, le conseil d'administration a décidé d'attribuer le 2 mars 2010, 210 actions gratuites à chaque salarié non partner des sociétés du groupe, sur le fondement de l'autorisation qui lui avait été accordée par l'assemblée générale du 15 avril 2009 ».
- Une société indique que « le conseil d'administration a décidé, le 21 mai 2010, la mise en œuvre d'un plan mondial d'attribution gratuite d'actions à l'ensemble des salariés du Groupe, soit plus de 100 000 salariés. Le 30 juin 2010, chaque salarié a reçu des droits à 25 actions gratuites ».

### **Valorisation des options**

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Mention de la valorisation des options	97 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux précisent la valorisation des options lors de leur attribution. Pour l'exercice 2009, ce taux était de 97% concernant les sociétés du SBF 120 (100% des sociétés du CAC 40).

### Impact en termes de dilution

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Indication de l'impact en termes de dilution	57 %	75,5 %	66,5 %	88 %

75,5 % des sociétés du SBF 120 et 88 % des sociétés du CAC 40 qui ont attribué des options d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux indiquent l'impact des attributions en termes de dilution, pourcentage en augmentation très sensible par rapport à l'exercice précédent. En outre, 40 % des sociétés n'ayant pas donné d'indication ont attribué des options d'achat, lesquelles n'ont pas d'effet dilutif.

### Attribution aux mêmes périodes calendaires

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Attributions aux mêmes périodes calendaires (hors hypothèses de mise en place du premier plan en 2010)	71,5 %	71 %	83,5 %	94 %

71 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 qui ont attribué des options d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux procèdent à des attributions aux mêmes périodes calendaires. Le

taux de sociétés du SBF 120 suivant cette recommandation rejoint ainsi celui de l'exercice précédent, qui était lui-même en forte hausse par rapport à 2008 (52 %) tandis que cette pratique se généralise au sein du CAC 40. Les trois sociétés ayant mis en place leur premier plan d'options au cours de l'exercice n'ont pas été prises en compte.

### Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social	26 %	46,5 %	44,5 %	59 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 46,5 % des sociétés du SBF 120 et 59 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social. Ce pourcentage est en hausse importante par rapport à l'exercice 2009.

### Prix

#### Décote

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Absence de décote (options)	97 %	95 %	100 %	100 %

95 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 n'appliquent en fait aucune décote, mais l'information ne figure pas toujours explicitement dans la partie des documents de référence consacrée aux options de souscription et d'achat d'actions.

## Opération de couverture des risques

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Interdiction d'opération de couverture de risques	54,5 %	73 %	66,5 %	82,5 %

73 % des sociétés du SBF 120 et 82,5 % des sociétés du CAC 40 ayant attribué des options à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux mentionnent explicitement dans leur rapport annuel ou leur document de référence l'absence d'opération de couverture des risques, contre respectivement 54,5 % et 66,5 % en 2009.

## Exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux

### Conditions de performance

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Mention des conditions de performance arrêtées pour l'exercice des options	68,5 %	80,5 %	78 %	88 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2010, 80,5 % des sociétés du SBF 120 et 88 % des sociétés du CAC 40 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonné l'exercice de la totalité des options contre respectivement 68,5% et 78% pour l'exercice 2009. En outre, 10 % des sociétés du SBF 120 subordonnent une partie seulement des options à une condition de performance.

**Les extraits ci-dessous sont tirés des rapports annuels de sociétés qui ne prévoient des conditions de performance que pour une partie des options.**

« Le conseil d'administration sur recommandations du comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a décidé de n'imposer aux mandataires sociaux une condition de performance qu'à

hauteur de 25 % de l'ensemble des options octroyées, en estimant que l'évolution du cours de l'action de la société constitue en elle-même une condition à l'exercice des options, par exception aux recommandations du Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise ».

« Il est précisé que, dans la mesure où la société compte un actionnaire de référence représenté au conseil de surveillance, la direction a estimé que les modalités du plan de stock options susvisées [condition ne portant pas sur l'intégralité des options] ne remettraient pas en question les objectifs du Code AFEP/MEDEF, à savoir la protection de l'intérêt social et des actionnaires ».

### **Périodes d'interdiction d'exercice**

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

70,5 % des sociétés du SBF 120 (parmi lesquelles 82,5 % des sociétés du CAC 40) indiquent appliquer cette règle. Parmi ces sociétés, certaines excluent toutefois la mise en œuvre de cette recommandation pour les opérations de levée simple.

### **L'extrait ci-dessous est tiré du rapport annuel d'une société qui n'applique pas les périodes d'interdiction d'exercice des options aux opérations de levée simple.**

« Selon le Code AFEP/MEDEF, des périodes précédant la publication des comptes doivent être fixées pendant lesquelles l'exercice des options n'est pas possible (« périodes sensibles »). À ce jour, les périodes sensibles sont déterminées par application des dispositions du code de déontologie professionnelle du Groupe. Elles débutent généralement 30 jours avant la publication des résultats annuels et semestriels. Le code de déontologie interdit la vente d'actions acquises suite à l'exercice d'options (opérations de « levée vente ») mais, conformément à la pratique communément admise, n'empêche pas la simple levée d'options non suivie d'une vente des actions ainsi acquises (levée « simple ») ».

### **Conservation d'actions issues des levées d'options**

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Obligation de conservation d'actions issues de levées d'options	85,5 %	90 %	89 %	94 %

90 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 (contre 85,5 % et 89 % pour l'exercice précédent) mentionnent dans leur document de référence et/ou rapport annuel une obligation de conservation des actions issues des levées d'options.

### Utilisation des tableaux standardisés

Le code AFEP-MEDEF préconise l'utilisation de tableaux standardisés relatifs à l'attribution et à la levée d'options par les dirigeants mandataires sociaux pendant l'exercice (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
<i>Tableau 4</i> Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	91,5 %	93 %	94,5 %	100 %

93 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 qui ont attribué des options à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux présentent le tableau standardisé.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
<i>Tableau 5</i> Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (hors les cas où pas de levée d'options)	84,5 %	83,5 %	77 %	86 %

Parmi les sociétés dont l'un au moins des dirigeants mandataires sociaux a levé des options en 2010, 83,5 % des sociétés du SBF 120 et 86 % des sociétés du CAC 40 présentent le tableau standardisé.

### 6.3. Actions de performance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Attribution d'actions de performance	62,5 %	64,5 %	71,5 %	69,5 %
dont attribution d'actions bénéficiant aux mandataires sociaux	63 %	64 %	60 %	56 %

64,5 % des sociétés du SBF 120 ont attribué des actions de performance en 2010. 64 % d'entre elles en ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

69,5 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des actions de performance en 2010. 56 % d'entre elles en ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

#### Attribution des actions de performance

##### Association des salariés aux performances de l'entreprise

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

##### Valorisation des actions

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Mention de la valorisation des actions	100 %	100 %	100 %	100 %

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

### Impact en termes de dilution

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Indication de l'impact en termes de dilution	27 %	56 %	40 %	64,5 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 56 % des sociétés du SBF 120 et 64,5 % des sociétés du CAC 40 indiquent l'impact des attributions en termes de dilution. Ces taux sont en forte progression par rapport à l'exercice précédent (respectivement 27 % et 40 %).

### Attribution aux mêmes périodes calendaires

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Attributions aux mêmes périodes calendaires (hors hypothèses de la mise en place du premier plan en 2010)	50 %	59 %	58,5 %	69 %

59 % des sociétés du SBF 120 et 69 % des sociétés du CAC 40 attribuent les actions de performance aux mêmes périodes calendaires (contre respectivement 50 % et 58,5 % pour l'exercice 2009). Ces taux confirment et amplifient l'augmentation déjà observée lors de l'exercice précédent (31 % et 42 % pour l'exercice 2008). Les quatre sociétés ayant mis en place leur premier plan d'actions de performance au cours de l'exercice n'ont pas été prises en compte.

### Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	17 %	35,5 %	40 %	43 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 35,5 % des sociétés du SBF 120 et 43 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social (contre respectivement 17 % et 40 % pour l'exercice précédent).

## **Prix**

### **Opération de couverture des risques**

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Interdiction d'opération de couverture de risques	39 %	46,5 %	46,5 %	50 %

46,5 % des sociétés du SBF 120 et 50 % des sociétés du CAC 40 ayant attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux mentionnent explicitement dans leur rapport annuel ou leur document de référence l'absence d'opération de couverture des risques, contre respectivement 39 % et 46,5 % pour l'exercice 2009.

## **Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux**

### **Conditions de performance**

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Mention des conditions de performance arrêtées pour l'acquisition définitive des actions	88 %	93 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2010, 93 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions.

**L'extrait ci-dessous est tiré du document de référence d'une société qui ne conditionne pas l'acquisition définitive des actions de performance à une condition de performance.**

« Les actions gratuites [...] n'ont pas été soumises à des conditions de performance à respecter au terme de la période d'acquisition. Le comité des rémunérations a en effet estimé que les attributions sont déjà soumises à des conditions de performance définies chaque année, sur la base de critères appliqués de façon constante (résultats opérationnels).

Ces critères d'attribution étant alignés avec l'intérêt de la société, la partie variable de rémunération étant elle-même soumise à des critères de performance très précis, la continuité dans les règles d'attribution permettant de lisser les inconvénients de la volatilité potentielle, aucune condition supplémentaire pour l'acquisition des actions gratuites n'a donc été imposée aux bénéficiaires ».

### Acquisition d'actions

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Obligation d'achat d'une quantité définie d'actions	19,5 %	18,5 %	20 %	28,5 %

18,5 % des sociétés du SBF 120 et 28,5 % des sociétés du CAC 40 indiquent appliquer cette exigence pour les attributions intervenues en 2010 (contre respectivement 19,5 % et 20 % pour les attributions intervenues lors de l'exercice précédent).

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

« La société a fixé en 2007 des règles exigeantes en matière de détention d'actions par les dirigeants mandataires sociaux. Cette politique exige que chacun des dirigeants mandataires sociaux détienne, durant toute la durée de ses fonctions, un nombre minimum d'actions [de la société] représentant en valeur un multiple de sa rémunération totale annuelle versée au cours de l'exercice précédent (salaire fixe augmenté de la rémunération variable). Le président directeur général doit ainsi détenir l'équivalent de trois fois sa rémunération totale annuelle et le directeur général délégué doit détenir l'équivalent de deux fois sa rémunération totale annuelle. Sont prises en compte pour le calcul du nombre d'actions détenues, les actions ou ADS [de la société] ou d'autres filiales cotées du groupe. Chaque dirigeant mandataire social dispose d'un délai de cinq ans à compter du 1er janvier 2007, ou de la date de sa première nomination si elle est postérieure au 1er janvier 2007, pour se mettre en conformité avec cette obligation de détention minimale. Compte tenu du niveau déjà élevé des obligations de détention minimale d'actions ainsi imposées aux dirigeants mandataires sociaux, le conseil d'administration, sur la recommandation de son comité de rémunération et des ressources humaines, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de prévoir une révision à la hausse de ces seuils minimaux de détention passé le délai de cinq ans. Pour les mêmes raisons, le conseil d'administration a considéré qu'il n'était pas utile d'imposer aux dirigeants mandataires sociaux d'acheter une quantité d'actions [de la société] à l'issue de la période de conservation de leurs actions de performance ».

« Le nombre d'actions devant être conservé par les mandataires sociaux pendant la durée de leur mandat a été fixé à 33% de la plus-value nette d'acquisition, jusqu'à ce que ce montant corresponde à quatre ans de salaire de base, moment à partir duquel seuls 10% de la plus-value nette d'acquisition devront être conservés. Compte tenu de l'obligation de détention, la disponibilité des actions de performance n'est pas conditionnée par l'achat d'actions supplémentaires ».

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

« Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, et compte tenu du niveau déjà élevé des obligations de détention minimale d'actions imposées aux membres du directoire, le conseil de surveillance a considéré qu'il n'était pas utile de leur imposer d'acheter une quantité d'actions de la société à l'issue de la période de conservation de leurs actions gratuites, l'obligation de conservation ayant le même effet que l'achat d'une quantité définie ».

« La société est en conformité avec les règles d'attribution d'options et d'actions gratuites définies dans le code de gouvernement d'entreprise, à l'exception de la recommandation relative à l'attribution d'actions gratuites sous condition d'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions gratuites attribuées. En effet les dirigeants mandataires sociaux ont déjà substantiellement investi dans le capital de la société et sont déjà soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions acquises jusqu'à la cessation de leurs fonctions (incluant les options et actions gratuites). Pour ces raisons, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de ne pas se conformer à la lettre de cette recommandation ».

« L'attribution d'actions gratuites n'était pas assortie d'une obligation pour ces derniers d'acquérir sur le marché un certain nombre d'actions lors de la disponibilité des actions gratuitement attribuées, le conseil de surveillance sur recommandations du comité des rémunérations, ayant estimé que les membres du directoire étaient soumis à l'obligation déjà suffisamment contraignante et élevée de conserver au moins 20% de toutes les actions gratuites acquises jusqu'à la cessation de leurs fonctions (étant précisé que le pourcentage était fixé lors des attributions antérieures à 10%) ».

« Selon la recommandation 20.2.3 du code Afep-Medef, les actions de performance attribuées aux dirigeants doivent être conditionnées à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées. Une telle disposition n'a pas été prévue, mais les membres du directoire détiennent respectivement 11 000 actions pour [le président du directoire] et 310 582 actions pour [l'autre membre du directoire]. Ils ont souscrit en 2010 respectivement 5 000 actions pour [le président du directoire] et 3 000 actions pour [l'autre membre du directoire]. Ils sont en outre soumis à l'obligation de conservation de 25 % mentionnée ci-dessus ».

### **Conservation des actions acquises**

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Obligation de conservation des actions de performance	90 %	88,5 %	86,5 %	85,5 %

88,5 % des sociétés du SBF 120 et 85,5 % des sociétés du CAC 40 mentionnent une obligation de conservation des actions de performance (contre respectivement 90 % et 86,5 % pour l'exercice précédent).

### **Utilisation des tableaux standardisés**

Le code AFEP-MEDEF préconise l'utilisation de tableaux standardisés relatifs aux actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice et aux actions devenues disponibles (§ 21.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Tableau 6 Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social	92,5 %	95,5 %	100 %	100 %

95,5 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 ayant attribuées des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux présentent le tableau standardisé.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Tableau 7 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social	89,5 %	82,5 %	100 %	87,5 %

Parmi les sociétés ayant attribué des actions de performance devenues disponibles en 2010, 82,5 % des sociétés du SBF 120 et 87,5 % des sociétés du CAC 40 présentent le tableau standardisé. En outre, deux sociétés présentent des tableaux relatifs aux actions définitivement acquises, et non aux actions devenues disponibles, durant l'exercice.

#### 6.4 Indemnités de départ

Pour l'exercice 2010, 56,5 % des sociétés du SBF 120 et 53 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient une indemnité de départ au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux. Deux sociétés, dont les dirigeants mandataires sociaux ont renoncé au cours de l'exercice 2010 à l'indemnité de départ stipulée en leur faveur, n'ont pas été prises en compte.

#### Départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Versement seulement en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie	32 %	30,5 %	44,5 %	42 %
Plafond de 2 ans de rémunération	98 %	96,5 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 30,5 % des sociétés du SBF 120 et 42 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie pour tous les dirigeants bénéficiaires (contre respectivement 32% et 44,5 % pour l'exercice précédent). L'une de ces sociétés fait figurer cette information dans son document de référence 2009, auquel renvoie celui de 2010. Ces pourcentages restent donc proches de ceux de l'exercice précédent, eux-mêmes en forte hausse par rapport à l'exercice 2008 (20% pour le SBF 120, et 24% pour le CAC 40).

**Les extraits ci-dessous sont tirés des documents de référence de sociétés qui ne restreignent pas le versement de l'indemnité aux hypothèses de départs contraints liés à un changement de contrôle ou de stratégie.**

« L'indemnité de départ pouvant être versée au directeur général délégué est prévue en cas de départ contraint – fin du mandat par révocation ou non-reconduction – et ne se limite donc pas aux changements de contrôle ou de la stratégie, ainsi que cela est prévu dans les recommandations de l'AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé auxquelles le conseil d'administration [de la société] a adhéré le 18 décembre 2008. Le changement de contrôle de l'entreprise est en effet rendu impossible par l'article 7 de l'annexe 2 au décret n° 2005-828 du 20 juillet 2005 ».

« [La société] respecte les exclusions du Code AFEP MEDEF en la matière et ne versera pas l'indemnité en cas de mauvais résultats du groupe ou de faute de gestion du dirigeant. Elle a toutefois conservé trois cas de versement dont un n'est pas explicitement prévu par le Code AFEP-MEDEF, et ce compte tenu de l'actionnariat de [la société] et de l'ancienneté [du directeur général] dans le groupe. Il s'agit de l'hypothèse d'un départ contraint qui ne serait pas lié à de mauvais résultats du groupe ou à une faute de gestion du dirigeant, le conseil pouvant alors décider d'octroyer tout ou partie de l'indemnité de départ ».

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 96,5 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 indiquent appliquer un plafond de 2 années de rémunération pour tous les dirigeants bénéficiaires (contre respectivement 98 % et 100 % pour l'exercice 2009). L'une de ces sociétés fait figurer cette information dans son document de référence 2009, auquel renvoie celui de 2010. En outre, une société a indiqué qu'elle révisera le montant de l'indemnité stipulée au profit d'un de ses dirigeants mandataires sociaux après le renouvellement de son mandat afin d'appliquer les recommandations du code AFEP/MEDEF.

### **Conditions de performance**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Conditions de performance	100 %	98,5 %	100 %	100 %

98,5 % des sociétés du SBF 120 (100% des sociétés du CAC 40) qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux indiquent soumettre le versement de cette indemnité à une ou plusieurs conditions de performance, conformément aux dispositions légales applicables (art. L.225-42-1 et L. 225-90-1 du Code de commerce) ; parmi elles, une société a détaillé la condition de performance applicable dans son document de référence pour l'exercice 2009.

### **Clause de non concurrence**

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

Pour l'exercice 2010, 29 % des sociétés du SBF 120 et 30,5 % des sociétés du CAC 40 prévoient une indemnité relative à une clause de non-concurrence au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de 2 ans de rémunération	73,5 %	90 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés du SBF 120 qui prévoient une indemnité relative à une clause de non concurrence au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 90 % prévoient que l'indemnité est comprise dans le plafond de 2 années de rémunération, contre 73,5 % lors de l'exercice 2009. Pour la troisième année consécutive, 100% des sociétés du CAC 40 concernées indiquent que l'indemnité est comprise dans le plafond de deux ans.

## **6.5 Retraites**

### **Information sur les régimes de retraite**

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Information sur les régimes de retraite	100 %	100 %	100 %	100 %

Comme pour l'exercice 2009, toutes les sociétés du SBF 120 donnent une information sur les régimes de retraites ou les engagements provisionnés pour l'exercice 2010.

### **Retraites supplémentaires**

Le code AFEP-MEDEF prévoit en outre certaines règles complémentaires relatives aux régimes de retraite supplémentaires à prestations définies : le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux ; les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise ; l'augmentation des droits potentiels ne doit représenter chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire ; la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années (§ 20.2.5).

62,5 % des sociétés du SBF 120 et 89 % des sociétés du CAC prévoient un régime de retraite à prestations définies au bénéfice d'au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux. Il est à noter que huit de ces sociétés indiquent que le régime est clôturé.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2009	Exercice 2010
Catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls mandataires sociaux	85,5 %	91 %	97 %	94 %
Conditions d'ancienneté	38 %	54 %	37,5 %	53 %
Augmentation des droits potentiels	43 %	47,5 %	44 %	47 %
Période de référence supérieure à un an	66,5 %	71 %	75 %	75 %

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

- 91 % des sociétés du SBF 120 et 94 % de celles du CAC 40 indiquent une catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux, contre respectivement 85,5 % et 97 % pour l'exercice 2009 ;
- 54 % des sociétés du SBF 120 et 53 % de celles du CAC 40 mentionnent une condition d'ancienneté contre respectivement 38 % et 37,5 % pour l'exercice 2009, ces pourcentages étant donc en forte hausse ;
- 47,5 % des sociétés du SBF 120 et 47 % de celles du CAC 40 précisent l'augmentation des droits potentiels chaque année, contre respectivement 43 % et 44 % pour l'exercice 2009 ;
- 71 % des sociétés du SBF 120 et 75 % de celles du CAC 40 indiquent appliquer une période de référence supérieure à un an, contre respectivement 66,5 % et 75 % pour l'exercice 2009.

**Les extraits ci-dessous sont tirés des documents de référence de sociétés qui n'appliquent pas l'une ou l'autre des recommandations relatives aux régimes de retraite supplémentaire.**

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

Une société qui n'applique pas la recommandation relative à l'augmentation des droits potentiels indique que « Le régime de retraite supplémentaire des dirigeants du groupe [...] prévoit que l'essentiel des droits est acquis à l'origine. Cependant, il reste conforme à l'esprit de la recommandation, compte tenu :

- du fait que les droits sont plafonnés à 25 % de la rémunération moyenne ;
- du très grand nombre d'années que ses bénéficiaires actuels auront à effectuer dans le régime avant de pouvoir en bénéficier ».

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

1	ACCOR*	54	KLEPIERRE
2	ADP	55	LAFARGE*
3	AIR France – KLM	56	LAGARDERE
4	AIR LIQUIDE*	57	LEGRAND
5	ALCATEL LUCENT*	58	L'OREAL*
6	ALSTOM*	59	LVMH *
7	ALTRAN TECHNOLOGIES	60	M6 - METROPOLE TELEVISION
8	AREVA CI	61	MAUREL ET PROM
9	ARKEMA	62	MERCIALYS
10	ATOS ORIGIN	63	MICHELIN*
11	AXA*	64	NATIXIS*
12	BIC	65	NEOPOST
13	BIOMERIEUX	66	NEXANS
14	BNP PARIBAS*	67	NEXITY
15	BOLLORE	68	ORPEA
16	BOURBON	69	PAGESJAUNES
17	BOUYGUES*	70	PEUGEOT S.A.*
18	BUREAU VERITAS	71	PLASTIC OMNIUM
19	CAP GEMINI*	72	PPR*
20	CARREFOUR*	73	PUBLICIS GROUPE SA*
21	CASINO GUICHARD-PERRACHON	74	REMY COINTREAU
22	CFAO	75	RENAULT*
23	CGG VERITAS	76	REXEL
24	CIMENTS FRANÇAIS	77	RHODIA
25	CLUB MEDITERRANEE	78	RUBIS
26	CNP ASSURANCES	79	SAFRAN
27	CREDIT AGRICOLE*	80	SAFT
28	DASSAULT SYSTEMES	81	SAINT-GOBAIN*
29	EDENRED	82	SANOFI-AVENTIS*
30	EDF ENERGIES NOUVELLES	83	SCHNEIDER ELECTRIC*
31	EIFFAGE	84	SCOR REGROUPE
32	ELECTRICITE DE FRANCE*	85	SEB
33	ERAMET	86	SILIC
34	ESSILOR INTERNATIONAL*	87	SOCIETE GENERALE*
35	EULER HERMES	88	SOITEC SILICON
36	EURAZEO	89	STALLERGENES
37	FAURECIA	90	SUEZ ENVIRONNEMENT*
38	FONCIERE DES REGIONS GFR	91	TECHNICOLOR
39	FRANCE TELECOM*	92	TECHNIP*
40	GDF SUEZ*	93	TELEPERFORMANCE (EX SR)
41	GECINA	94	TF1 - TELEVISION FRANÇAISE 1
42	GROUPE DANONE*	95	THALES
43	GROUPE EUROTUNNEL	96	TOTAL*
44	GROUPE STERIA SCA	97	UNIBAIL-RODAMCO
45	HAVAS	98	VALEO
46	HERMES INTERNATIONAL	99	VALLOUREC*
47	ICADE	100	VEOLIA ENVIRONNEMENT*
48	ILIAD	101	VICAT
49	IMERYS	102	VINCI*
50	INGENICO	103	VIVENDI*
51	IPSEN	104	WENDEL
52	IPSOS		
53	JC DECAUX S.A.		

\* Sociétés du CAC 40

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

ALTEN \*\*\*  
APERAM\*  
ARCELORMITTAL\*  
BENETEAU\*\*  
DERICHEBOURG\*\*  
DEXIA\*  
EADS\*  
EUTELSAT COMMUNICATIONS\*\*  
FAIVELEY TRANSPORT\*\*  
GEMALTO\*  
PERNOD RICARD\*\*  
SES\*  
SODEXO\*\*  
STMICROELECTRONICS\*  
UBISOFT\*\*  
ZODIAC\*\*

\* Société étrangère

\*\* Société ayant un exercice décalé

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