

OBSERVATOIRE **ATH**
DE L'INFORMATION FINANCIÈRE



2011

**ZOOM SUR LES
RÉMUNÉRATIONS**

DE 400 DIRIGEANTS
DE SOCIÉTÉS COTÉES



A l'heure où les « hauts revenus » sont la cible de tous les médias, où les « grands chefs d'entreprise » font l'objet de toutes les attentions, et alors que se multiplient projets de taxation, d'encadrement, de réglementation de toute nature, l'association ATH, pour la troisième année consécutive, fournit une analyse pertinente et objective sur un débat qui ne cesse, depuis plusieurs années et surtout depuis la crise financière, de susciter controverses et polémiques.

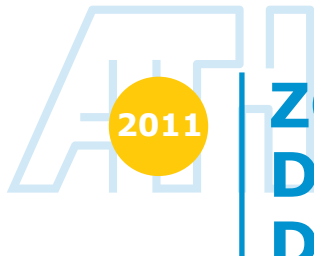
Deux grandes orientations se dégagent de l'étude 2011 :

- Les patrons des ETI, fussent-elles cotées, n'ont pas le niveau de rémunération des grands patrons du CAC 40 ; c'est un écart de 1 à 5 qui est constaté entre la moyenne du panel ATH (500 K€) et la moyenne du CAC 40 (2 500 K€) ; ajoutons que la CGPME cite le chiffre de 60 K€ pour la moyenne des rémunérations des dirigeants de PME !
- L'information fournie est aujourd'hui largement codifiée et respectée ; le plus grand nombre d'entreprises s'est désormais approprié le code AFEP-MEDEF ; mais est-il raisonnable d'exiger le même niveau d'information pour toutes les sociétés cotées quelque soit leur taille alors même que l'on constate de la part de certaines d'entre elles une forte propension à opter pour l'Alternext ?

Les prochaines échéances électorales vont sans aucun doute offrir l'occasion de nombreux débats sur ce sujet si passionnel ; gageons que l'étude ATH, par son professionnalisme et sa rigueur, contribue à éviter les dérives démagogiques et illustre une fois encore la qualité de l'approche des experts-comptables membres de l'Association.

Le Président d'ATH

Pierre GODET



ZOOM SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE 400 DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS COTÉES

SYNTHÈSE Page 7

PRÉAMBULE

- 1** Pourquoi cette étude ? Page 18
- 2** Echantillon Page 19

UNE NÉCESSAIRE CLARIFICATION

- 3** Concepts clés Page 26
- 4** Gouvernance et rémunérations Page 30

APERÇU D'ENSEMBLE SUR LES RÉMUNÉRATIONS 2010

- 5** Rémunération totale Page 34
- 6** Rémunération globale Page 39

ANALYSE PAR COMPOSANTES

- 7** Rémunération fixe Page 46
- 8** Rémunération variable Page 50
- 9** Rémunération exceptionnelle Page 52
- 10** Jetons de présence Page 55
- 11** Avantages en nature Page 57
- 12** Attribution d'actions et d'options Page 58
- 13** Autres rémunérations différées Page 63

ANNEXES Page 71

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

Rapport Houillon - 2009

ATH, pour la 3^{ème} année consécutive, publie son étude sur la rémunération des dirigeants.

L'étude a porté cette année sur un panel identique à celui utilisé en 2008 et 2009 soit 164 sociétés cotées, hors CAC 40, banques et assurances.

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

UNE DIVERSITÉ DE RÉMUNÉRATIONS

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

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

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

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

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

Une augmentation de la rémunération totale et globale dans les compartiments A et B et une baisse dans le compartiment C.

RÉMUNÉRATION TOTALE

Les résultats de l'étude sont segmentés selon le compartiment Euronext des sociétés.

Comme en 2009, les niveaux de rémunération constatés sont globalement corrélés avec les niveaux de chiffre d'affaires des sociétés et avec leur capitalisation boursière.

Rémunération totale moyenne

Les rémunérations totales moyennes sur les panels retenus pour les trois années sont les suivantes :

	Rémunération totale moyenne 2010 en K€	Rémunération totale moyenne 2009 en K€	Rémunération totale moyenne 2008 en K€	Variation 2010/2009
Compartiment A	880	791	975	+11%
Compartiment B	433	359	386	+21%
Compartiment C	219	233	227	-6%

- CAC 40 : 2,46 M€/an,
- Panel ATH : 508 K€/an,
- PME-CGPME : 61 K€/an.

La somme des rémunérations totales des 378 dirigeants s'est élevée à 192 M€ en 2010 soit une moyenne de 508 000 € par dirigeant et 14% de plus qu'en 2009.

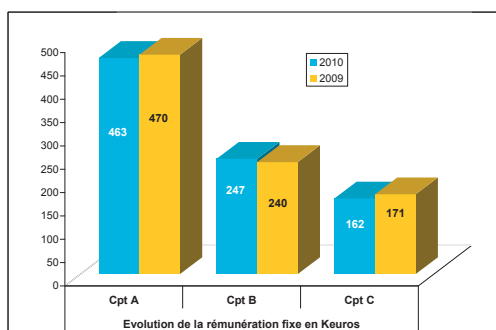
A titre de comparaison, les dirigeants du CAC 40 ont bénéficié d'une rémunération totale, selon une étude du journal Les Echos, de « plus 98,3 M€, soit une moyenne de 2,46 M€ par dirigeant et 24% de plus qu'en 2009. »

Quant aux rémunérations des dirigeants de PME, selon les résultats de l'enquête annuelle de l'INSEE pour le compte de la CGPME publiés par La Tribune en décembre 2010, elles « ont augmenté de 5,3% entre 2007 et 2008 à 61 300 € nets annuels, soit 5 108 € par mois ».

Ventilation de la rémunération totale

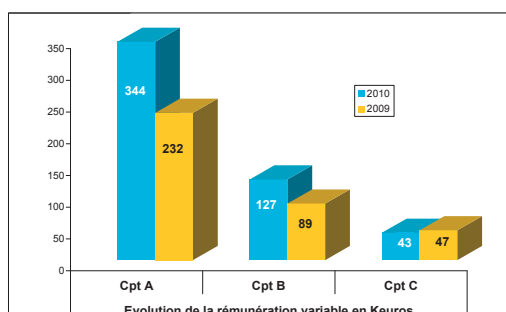
	Poids de chaque composante		Nombre de dirigeants concernés		% de dirigeants concernés/	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rémunération fixe	57%	64%	354	344	94%	93%
Rémunération variable	33%	27%	230	213	61%	58%
Rémunération exceptionnelle	6%	6%	41	40	11%	11%
Avantages en nature	2%	1%	222	229	59%	62%
Jetons de présence	2%	2%	129	116	34%	31%
Rémunération totale	100%	100%				

Les rémunérations fixes et variables représentent 90% de la rémunération totale (91% en 2009).



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

- une baisse de 1% pour le compartiment A (463 K€ en 2010 contre 470 K€ en 2009),
- une augmentation de 3% pour le compartiment B (247 K€ en 2010 contre 240 K€ en 2009),
- une baisse de 5% pour le compartiment C (162 K€ en 2010 contre 171 K€ en 2009).



La rémunération variable a augmenté, passant de 207 K€ à 278 K€ (pour les dirigeants ayant perçu une rémunération variable).

L'évolution est particulièrement significative pour les dirigeants du :

- compartiment A : l'augmentation ressort à 48% (344 K€ en 2010 contre 232 K€ en 2009),
- compartiment B : l'augmentation ressort à 43% (127 K€ en 2010 contre 89 K€ en 2009),
- compartiment C : la baisse ressort à 9% (43 K€ en 2010 contre 47 K€ en 2009).

Les autres éléments (rémunération exceptionnelle, avantages en nature et jetons de présence) restent relativement marginaux à l'exception du compartiment B dont l'augmentation ressort à 97% (59 K€ en 2010 contre 30 K€ en 2009).

Part de la rémunération variable dans la rémunération totale

Le poids de la rémunération variable par rapport à la rémunération totale (33% en moyenne) s'élève en fonction du compartiment auquel appartient la société à :

39% des dirigeants n'ont pas de rémunération variable.

- **39% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment A (29% en 2009),
- **29% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment B (25% en 2009),
- **19% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment C (20% en 2009).

RÉMUNÉRATION GLOBALE

La rémunération globale moyenne a varié depuis 2008 comme suit :

	Rémunération globale moyenne 2010 en K€	Rémunération globale moyenne 2009 en K€	Rémunération globale moyenne 2008 en K€	Variation 2010/2009
Compartiment A	1 276	981	1 349	+37%
Compartiment B	512	412	455	+24%
Compartiment C	239	247	251	-3%

ATTRIBUTIONS D' ACTIONS ET D' OPTIONS

37% des dirigeants ont bénéficié d'actions ou d'options sur 2010 contre 29% en 2009.

La valorisation moyenne des attributions d'options ou d'actions a fortement augmenté surtout pour les dirigeants des compartiments A et B retrouvant ainsi son niveau de 2008, voire plus pour les dirigeants du compartiment C.

Pour ces 140 dirigeants qui bénéficient d'actions ou d'options, la valorisation moyenne par dirigeant se situe à 434 K€ (285 K€ en 2009 et 461 K€ en 2008) et se répartit comme suit selon le compartiment de leur société :

- 637 K€ pour les 74 dirigeants des sociétés du compartiment A,
- 242 K€ pour les 47 dirigeants des sociétés du compartiment B,
- 119 K€ pour les 19 dirigeants des sociétés du compartiment C.

Comparé aux 109 dirigeants qui avaient bénéficié d'actions et d'options en 2009, la situation est la suivante :

en K€	Compartiment A			Compartiment B			Compartiment C		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Valorisation moyenne	637	423	896	242	176	240	119	109	104
Nombre de dirigeants concernés	74	52	45	47	42	41	19	15	28

Le nombre de dirigeants bénéficiant d'options ou d'actions est passé de 109 à 140 dirigeants avec notamment une augmentation significative dans le compartiment A. La valorisation des attributions d'actions et d'options résulte des politiques de rémunération des sociétés.

Pour **34% de ces dirigeants** (37% en 2009), ces actions ou options ont une valeur inférieure à 100 K€.

Le nombre de dirigeants bénéficiant d'une indemnité de départ est stable.

RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

13% des dirigeants (12% en 2009) bénéficient d'une indemnité de non concurrence, ce qui est stable par rapport à 2009.

Seul 1 dirigeant sur 4 bénéficie en 2010 d'une indemnité de départ, ce qui est stable par rapport à 2009.

La répartition par compartiment de ces dirigeants est stable :

- 42% dans les sociétés du compartiment A (43% en 2009),
- 34% dans les sociétés du compartiment B (35% en 2009),
- 23% dans les sociétés du compartiment C (23% en 2009).

23% des dirigeants (20% en 2009) bénéficient d'une retraite supplémentaire, ce qui est également stable.

QUALITÉ DE L'INFORMATION

Il ressort de cette étude :

- une meilleure application des recommandations AFEP/MEDEF et de l'utilisation des tableaux (**79% des sociétés** appliquent complètement les 10 tableaux de l'AMF pour 66% des sociétés en 2009 et 32% en 2008).

Concernant l'environnement législatif et réglementaire, les constats de 2008 et 2009 sont toujours d'actualité.

Un foisonnement législatif...

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

« *Je ne crois pas à la réglementation des salaires. En revanche, je suis choqué de voir des progressions de salaires pour quelques-uns totalement déconnectées de la réalité économique de l'entreprise et des négociations salariales. Avec le gouvernement, je réfléchis à un dispositif qui consisterait à surtaxer les entreprises qui délivrent des rémunérations exorbitantes. [...] Le mieux serait qu'elles se régulent elles-mêmes. Si elles ne le font pas, nous serons obligés d'intervenir.* »

Interview de François Fillon - Nice-Matin - 18 juin 2011

« *Rédiger un code de bonne conduite, c'est bien. Le faire appliquer, c'est mieux.* »

Interview de Xavier Bertrand - Les Echos - 16 juin 2011

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

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

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

En mai 2011, Middlednext a pris l'initiative, avec ses homologues anglais et allemands, de proposer des guidelines de gouvernance destinées aux valeurs moyennes européennes dont une concerne tout particulièrement la politique de rémunération : « *Le rapport annuel relatif au gouvernement d'entreprise doit donner une vision globale de la politique de rémunération et expliquer comment les pratiques de rémunération de la société concilient les intérêts des administrateurs et cadres dirigeants avec ceux de la croissance durable et de la rentabilité à long terme de la société.* »

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

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

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

Seules 9% des sociétés du panel ne fournissent pas une information complète ou comparable.

« Le moment est peut-être venu que les actionnaires se prononcent sur la rémunération des dirigeants, explique Daniel Lebègue, président de l'IFA. Mais on ne peut supprimer au conseil cette attribution. »

L'Agéfi - 16 mars 2011

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

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

Comme en 2009, 91% des sociétés du panel ont fourni des données chiffrées complètes et comparables.

...Information qui pourrait être améliorée et surtout simplifiée

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

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

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

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

Elles sont 79% du panel à présenter l'intégralité des dix tableaux proposés par l'AMF. Elles n'étaient que 66% en 2009 et 32% en 2008.

Pistes de réflexion ATH

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

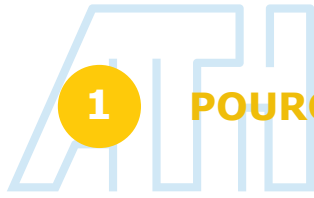
- de préciser et d'harmoniser les concepts,
- de rendre homogène les périmètres des dirigeants concernés,
- d'éviter les duplications d'information en rassemblant dans un document unique toutes les informations requises,
- de supprimer certaines obligations qui n'apparaissent plus utiles,
- d'adapter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



Préambule

☀ **Pourquoi cette étude ?**

☀ **Echantillon**



1 POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

« Toutes ces mesures ont réellement contraint les sociétés à davantage de transparence en publiant, par exemple, le détail des rémunérations de leurs dirigeants, en conditionnant celles-ci à des critères de performance ou en alourdissant la fiscalité qui y est liée. En vain. Les polémiques perdurent. »

Le Parisien - 23 mai 2011

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

Dans ce contexte, l'Observatoire ATH de l'information financière avait consacré sa première étude en 2008 à ce thème avec pour objectifs de :

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

Cette année, en continuité avec les deux éditions précédentes, la présente étude vise à :

- suivre les évolutions législatives et réglementaires,
- apprécier le degré d'application de la recommandation AMF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et du code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF,
- actualiser les données chiffrées de la rémunération sur 2010.

Seules les évolutions significatives seront commentées en fin de chaque partie dans les paragraphes « Les variations 2010/2009 » et les nouveautés seront mises en évidence par un logo.

**NOUVEAUTÉ
2011**

PANEL DE L'ETUDE

Les sociétés « cotées »

Euronext Paris est composé de trois marchés ¹ :

- Eurolist : 633 sociétés,
- Alternext : 164 sociétés,
- Marché libre : 250 sociétés.

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

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

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

Les sociétés sélectionnées en 2010/2009

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

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

L'échantillon représente
26% *des sociétés Euro-*
list Paris :

- hors CAC 40,
- hors banques/assurances

En 2010, l'échantillon a été constitué à partir du même panel de 164 sociétés qu'en 2009. Ont été exclues :

- une société entrée dans le CAC 40,
- 17 sociétés qui n'avaient pas publié leur document de référence au 4 mai 2011.

Par conséquent, nous avons sélectionné 17 nouvelles sociétés.

¹ Source : Euronext au 4 mai 2011

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

2 ECHANTILLON

Pour 91% des sociétés, l'information a été considérée comme complète et exploitable.

Les sociétés retenues

Sur les 163 sociétés examinées, 149 présentent une information exploitable sur la rémunération de leurs dirigeants.

En effet, pour 14 sociétés, les différentes informations relatives à la rémunération des dirigeants sont soit non renseignées complètement soit difficilement exploitables (exemple : informations disponibles relatives aux rémunérations versées sans mention des rémunérations dues, pas d'information sur la valorisation des stock-options).

On remarque une certaine stabilité puisqu'en 2009 nous avons dû éliminer 15 sociétés sur 164 en raison de ces difficultés d'exploitation des données.

	Sociétés concernées		Dirigeants mandataires sociaux	
	2010	2009	2010	2009
Sociétés sélectionnées	163	164	428	422
Sociétés retenues ¹	149	149	378	370
%	91%		88%	

Un large panel :

- 149 sociétés,
- 378 dirigeants.

Les 149 sociétés retenues se répartissent ainsi :

- Compartiment A : 49,
- Compartiment B : 53,
- Compartiment C : 47.

En conséquence, sur les 428 dirigeants de l'échantillon initial, l'étude porte sur 378 dirigeants soit 88%.

Commentaire ATH

Sur les 163 sociétés sélectionnées et leurs 428 dirigeants, 149 sociétés (pour 378 dirigeants) soit 91% ont présenté une information complète et exploitable.

¹ Cf. liste en annexe pages 72 et 73

Les sociétés du panel

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

Activité	Nombre de sociétés		%	
	2010	2009	2010	2009
Industries	34	32	23%	21%
Technologie	29	30	20%	20%
Services	26	28	17%	19%
Biens de consommation	23	22	15%	16%
Santé	16	14	11%	9%
Sociétés immobilières	14	14	9%	9%
Chimie/exploitation minière	4	4	3%	3%
Pétrole et gaz	3	4	2%	3%
Communications	-	1	-	1%
Total	149		100%	

Les résultats nets consolidés des sociétés du panel sont les suivantes :

	Résultat net consolidé moyen en millions d'euros		Variation 2010/2009
	2010	2009	
Compartiment A	240	116	+107%
Compartiment B	25	10	+150%
Compartiment C	4	1	+300%
TOTAL	89	41	+117%

2 ÉCHANTILLON

Les 149 sociétés représentent, en 2010, un chiffre d'affaires cumulé de 289 milliards d'euros ; les 149 sociétés du panel représentaient en 2009 un chiffre d'affaires de 268 milliards d'euros et 295 milliards d'euros en 2008.

	Chiffre d'affaires moyen en millions d'euros		Variation 2010/2009
	2010	2009	
Compartiment A	4 868	4 531	+7%
Compartiment B	823	911	-9%
Compartiment C	150	148	+1%
TOTAL	1 941	1 802	+8%

Un panel représentatif :

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

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

- 20% ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 M€ (22% en 2009),
- 46% d'entre elles ont un chiffre d'affaires compris entre 100 M€ et 1 Milliard d'Euros (45% en 2009),
- 34% d'entre elles ont un chiffre d'affaires compris entre 1 Milliard d'Euros et 30 Milliards d'Euros (33% en 2009).

Ces 149 sociétés sont organisées sous la forme de :

- SA à conseil d'administration : 121,
- SA avec directoire et conseil de surveillance : 27,
- Société en commandite par action : 1.

Les dirigeants mandataires sociaux du panel

Une répartition équilibrée selon les compartiments des sociétés.

Ces 149 sociétés représentent 378 dirigeants répartis en :

- **119 dirigeants** de sociétés cotées sur le compartiment A soit 31%,
- **144 dirigeants** dans le compartiment B soit 38%,
- **115 dirigeants** dans le compartiment C soit 31%.

Ces dirigeants mandataires sociaux exercent les fonctions de :

FONCTION	TOTAL	
	2010	2009
Directeur Général Délégué	108	108
Président Directeur Général	95	98
Membre du Directoire	85	88
Président du Directoire	30	31
Directeur Général	27	23
Président du Conseil d'administration	32	21
Gérant	1	1
Total	378	370

NOUVEAUTÉ
2011

Les variations 2010/2009

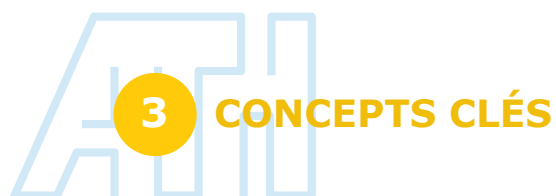
	2010	2009	2008
Sociétés sélectionnées	163	164	176
Sociétés retenues	149	149	149
Nombre de dirigeants	Cpt A : 119	Cpt A : 116	Cpt A : 108
	Cpt B : 144	Cpt B : 140	Cpt B : 139
	Cpt C : 115	Cpt C : 114	Cpt C : 128
	Total 378	Total 370	Total 375



Une nécessaire clarification

☀ **Concepts clés**

☀ **Gouvernance et rémunération**



3 CONCEPTS CLÉS

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

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

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

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

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

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

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

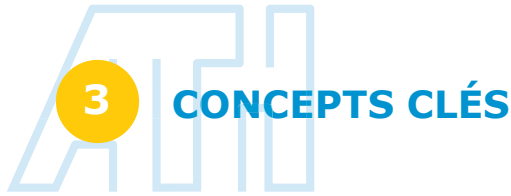
« Pour l'application des obligations nées de la loi NRE, plusieurs émetteurs se sont interrogés sur la portée de la notion de mandataire social à laquelle il est fait référence. »

COB - 2002

¹ COB - Bulletin n° 367, avril 2002

TYPOLOGIE DES RÉMUNÉRATIONS

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



3 CONCEPTS CLÉS

77% des dirigeants ne cumulent pas leur fonction avec un contrat de travail.

CUMUL CONTRAT DE TRAVAIL ET MANDAT

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

A partir des 378 dirigeants de l'étude, l'analyse présentée ci-dessous concernant la coexistence d'un contrat de travail avec la fonction de mandataire social ne porte que sur 185 dirigeants, après exclusion des membres du directoire et des directeurs généraux délégués car la recommandation de non cumul des fonctions de mandataires sociaux avec un contrat de travail ne s'applique pas à cette catégorie de dirigeants.

77% des dirigeants ne cumulent pas leur fonction de mandataire social avec un contrat de travail (64% en 2009).

10% des dirigeants cumulent leur fonction de mandataire social avec un contrat de travail (13% en 2009).

11 d'entre eux ont un contrat de travail mais qui a été ou est toujours suspendu (15 en 2009).

Pour **6% des dirigeants**, les sociétés ne donnent pas d'information sur le cumul d'un contrat de travail (14% en 2009).

Les **19 dirigeants** qui cumulent leurs fonctions avec un contrat de travail assurent les fonctions suivantes (23 dirigeants en 2009):

FONCTION	TOTAL	
	2010	2009
Président Directeur Général	7	7
Président du Directoire	9	11
Directeur Général	3	5
Total	19	23

DIRIGEANTS	TOTAL	
	2010	2009
Compartment A	2	6
Compartment B	8	8
Compartment C	9	9
Total	19	23

NOUVEAUTÉ
2011

Les variations 2010/2009

Le pourcentage de dirigeant cumulant fonction de mandataire social et contrat de travail est passé de 13% à 10%.

Commentaire ATH

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



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

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

Recommandations Afep/Medef/Comité de rémunération

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

2008

COMITE DE RÉMUNÉRATION

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

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

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

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

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

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

Résultat de l'étude/comité des rémunérations

Sur les 163 sociétés de notre étude, 118 ont un comité de rémunération.

	Existence d'un comité des rémunérations		Population totale de notre échantillon		%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Compartiment A	49	47	52	52	94%	90%
Compartiment B	44	44	60	60	73%	73%
Compartiment C	25	24	51	52	49%	46%
Tous compartiments confondus	118	115	163	164	72%	70%

45 sociétés sur 163 indiquent clairement ne pas avoir de comité des rémunérations.

Parmi les **118 sociétés** qui ont un comité des rémunérations, 116 (113 en 2009) ont indiqué le nombre de membres (de 2 à 6 personnes).

Le nombre moyen de membres au sein de ce comité s'élève à 3,4 (2,9 en 2009).

Elles donnent également des éléments sur :

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

90 sociétés (44 sociétés en 2009) indiquent rémunérer les membres du comité des rémunérations : rémunération variant de 1 K€ à 36 K€ (de 1 K€ à 15 K€ en 2009) pour l'ensemble du comité.

94% des sociétés du compartiment A et 62% des sociétés des compartiments B et C ont un comité des rémunérations.

NOUVEAUTÉ 2011

Les variations 2010/2009

Bien que facultatif, l'existence d'un comité des rémunérations est restée stable passant de 70% à 72%.

Commentaire ATH

On constate une amélioration dans l'application du code AFEP/MEDEF quant à la mise en place d'un comité des rémunérations.



Aperçu d'ensemble sur les rémunérations 2010

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

5 RÉMUNÉRATION TOTALE

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

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

Les rémunérations totales perçues par les 378 dirigeants de l'étude se décomposent ainsi :

	Montant total en K€		Poids de chaque composante		Nombre de dirigeants concernés		% de dirigeants concernés/378	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rémunération fixe	109 214	107 565	57%	64%	354	344	94%	93%
Rémunération variable	64 021	44 813	33%	27%	230	213	61%	58%
Rémunération exceptionnelle	10 504	9 772	6%	6%	41	40	11%	11%
Avantages en nature	4 163	2 492	2%	1%	222	229	59%	62%
Jetons de présence	4 272	3 839	2%	2%	129	116	34%	31%
Rémunération totale	192 174	168 481	100%					

Les rémunérations fixes et variables représentent 90% de la rémunération totale (91% en 2009).

Le poids du variable est de 33% du total en moyenne (27% en 2009).

- 39% pour les dirigeants du compartiment A (29% en 2009),
- 29% pour les dirigeants du compartiment B (25% en 2009),
- 19% pour les dirigeants du compartiment C (20% en 2009).

RÉMUNÉRATION TOTALE 5



La rémunération totale moyenne des dirigeants par compartiment

En K€	Compartiment A		Compartiment B		Compartiment C	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rémunération fixe	463	470	247	240	162	171
Rémunération variable	344	232	127	89	43	47
Rémunération exceptionnelle	39	62	40	15	0	4
Jetons de présence	19	11	9	5	6	5
Avantages en nature	15	16	10	10	8	6
Rémunération totale	880	791	433	359	219	233
Nombre de dirigeants par compartiment	119	116	144	140	115	114

Le cumul des rémunérations totales (c'est-à-dire hors actions, options et autres rémunérations différées) des 378 dirigeants de l'étude s'est élevé à 192 M€ (168 M€ en 2009, ce qui représente donc une moyenne de 508 K€ (455 K€ en 2009) par dirigeant et 14% de plus qu'en 2009.

A titre de comparaison, les dirigeants du CAC 40 ont bénéficié d'une rémunération totale, selon une étude du journal Les Echos, de « plus 98,3 M€, soit une moyenne de 2,46 M€ par dirigeants et 24% de plus qu'en 2009. »

Quant aux rémunérations des dirigeants de PME, selon les résultats de l'enquête annuelle de l'INSEE pour le compte de la CGPME publiés par La Tribune en décembre 2010, elles « ont augmenté de 5,3% entre 2007 et 2008 à 61 300 € nets annuels, soit 5 108 € par mois ».

Cette moyenne recouvre de grandes disparités.

La rémunération totale moyenne selon le compartiment auquel appartient la société

- Compartiment A : 880 K€ (791 K€ en 2009),
- Compartiment B : 433 K€ (359 K€ en 2009),
- Compartiment C : 219 K€ (233 K€ en 2009).

5 RÉMUNÉRATION TOTALE

Les extrêmes

La rémunération totale la plus élevée s'élève à 3 600 K€ (3 500 K€ en 2009) et concerne un dirigeant de société cotée sur le compartiment A.

La rémunération totale la plus faible s'élève à 2 K€ en 2010 comme en 2009 et concerne un dirigeant de société cotée sur le compartiment C.

La répartition totale par strate de rémunérations totales

Rémunération totale	Nombre de dirigeants						Total	
	Compartiment A		Compartiment B		Compartiment C		2010	2009
	2010	2009	2010	2009	2010	2009		
de 0 à 100 K€	8	9	15	16	24	19	47	44
de 100 à 200 K€	7	7	26	29	35	34	68	70
de 200 à 300 K€	9	5	23	34	28	27	60	66
de 300 à 500 K€	23	25	36	26	23	27	82	78
de 500 à 1 000 K€	33	39	34	28	5	7	72	74
> à 1 000 K€	39	31	10	7	0	0	49	38
Nombre de dirigeants	119	116	144	140	115	114	378	370

46%

Valeur médiane

46% des dirigeants (49% en 2009) ont une rémunération totale inférieure à 300 K€.

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

- 14% des dirigeants des sociétés du compartiment A (12% en 2009),
- 36% des dirigeants des sociétés du compartiment B (44% en 2009),
- 50% des dirigeants des sociétés du compartiment C (44% en 2009).

RÉMUNÉRATION TOTALE 5

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

Chiffre d'affaires consolidé	Nombre de dirigeants		Moyenne	
	2010	2009	2010	2009
CA < 100 M€	65	87	186	166
100 M€ < CA < 500 M€	116	86	308	322
500 M€ < CA < 1 000 M€	71	79	422	406
1 000 M€ < CA < 2 000 M€	48	47	677	610
2 000 M€ < CA < 5 000 M€	53	39	963	828
5 000 M€ < CA < 30 000 M€	25	32	1 176	1 041
Total	378	370	508	455

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

**NOUVEAUTÉ
2011**

Les variations 2010/2009

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

Compartiment A en K€	2010	2009	2008	Variation 2010/2009
Rémunération fixe	463	470	505	-1%
Rémunération variable	344	232	408	+48%
Rémunération autres (rémunération exceptionnelle, jetons de présence, avantages en nature)	73	89	62	-18%
Rémunération totale	880	791	975	+11%
Nombre de dirigeants par compartiment	119	116	108	

5 RÉMUNÉRATION TOTALE

Compartiment B en K€	2010	2009	2008	Variation 2010/2009
Rémunération fixe	247	240	246	+3%
Rémunération variable	127	89	99	+43%
Rémunération autres (rémunération exceptionnelle, jetons de présence, avantages en nature)	59	30	42	+97%
Rémunération totale	433	359	386	+20%
Nombre de dirigeants par compartiment	144	140	139	

Compartiment C en K€	2010	2009	2008	Variation 2010/2009
Rémunération fixe	162	171	162	-5%
Rémunération variable	43	47	46	-9%
Rémunération autres (rémunération exceptionnelle, jetons de présence, avantages en nature)	14	15	19	-7%
Rémunération totale	219	233	227	-6%
Nombre de dirigeants par compartiment	115	114	128	

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

- une augmentation significative surtout de la rémunération variable pour les dirigeants du compartiment A et B,
- une légère diminution pour les dirigeants du compartiment C.



Attributions d'actions ou d'options

Outre les cinq composantes de la rémunération totale, les dirigeants peuvent bénéficier d'attributions gratuites d'actions ou d'options d'actions (cf. lexique page 74).

Au titre de l'exercice 2010 :

- **53 dirigeants contre 50 en 2009** ont bénéficié d'options soit 14% des 378 dirigeants,
 - les options ont représenté un montant équivalent à 10% de la rémunération globale (5% en 2009),
- **87 dirigeants contre 59 en 2009** se sont vus attribuer des actions gratuites soit 23% des 378 dirigeants sélectionnés,
 - les actions gratuites attribuées ont représenté un montant équivalent à 16% de la rémunération globale (10% en 2009).

37% des dirigeants ont bénéficié d'actions ou d'options.

18 dirigeants contre 10 en 2009 ont perçu des options d'actions ainsi que des attributions d'actions gratuites.

L'analyse ci-après porte sur les 140 dirigeants qui bénéficient à la fois d'actions et/ou d'options (109 dirigeants en 2009).

37% de dirigeants ont bénéficié d'actions ou d'options pour un montant total de 60 781 K€ (31 027 K€ en 2009).

Pour ces **140 dirigeants**, la valorisation moyenne par dirigeant se situe à 434 K€ (285 K€ en 2009) et se répartit comme suit selon le compartiment de leur société :

- 637 K€ pour les 74 dirigeants des sociétés du compartiment A (423 K€ pour 52 dirigeants en 2009),
- 242 K€ pour les 47 dirigeants des sociétés du compartiment B (176 K€ pour 42 dirigeants en 2009),
- 119 K€ pour les 19 dirigeants des sociétés du compartiment C (109 K€ pour 15 dirigeants en 2009).

Pour 34% de ces dirigeants, ces actions ou options ont une valeur inférieure à 100 K€ (37% en 2009).

6 RÉMUNÉRATION GLOBALE

Ventilation des rémunérations moyennes par compartiment

Ramenés à l'ensemble du panel des 378 dirigeants, les rémunérations moyennes s'établissent ainsi par compartiment.

Pour les 378 dirigeants	Compartiment A en K€		Compartiment B en K€		Compartiment C en K€	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rémunération totale (K€)	880	791	433	359	219	233
Actions ou options (K€)	396	190	79	53	20	14
Rémunération globale (K€)	1 276	981	512	412	239	247
% des actions et options / Rémunération globale	31%	19%	15%	13%	8%	6%

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

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

La rémunération globale est la somme de la rémunération totale (cf. page 35) et des rémunérations sous forme d'attributions d'actions ou d'options (cf. page 39).

Les **378 dirigeants** ont perçu 192 174 K€ (168 481 K€ en 2009) de rémunération totale.

140 dirigeants ont bénéficié de 60 781 K€ (31 027 K€ en 2009) d'attributions gratuites ou d'options.

En conséquence, la rémunération globale des 378 dirigeants s'élève à 252 955 K€ (199 508 K€ en 2009).

RÉMUNÉRATION GLOBALE

6

Chiffre d'affaires consolidé 2010	Rémunération totale en K€	Rémunération en options et actions en K€	Rémunération globale en K€	Nombre de dirigeants	Poids de la rémunération en actions et options sur la rémunération globale
CA < 100 M€	12 101	1 509	13 610	65	11%
100 M€ <CA < 500 M€	35 691	6 360	42 051	116	15%
500 M€<CA <1 000 M€	31 398	5 298	36 696	71	14%
1 000 M€ <CA<2 000 M€	32 513	12 372	44 885	48	28%
2 000 M€<CA<5 000 M€	51 049	25 635	85 230	53	33%
5 000 M€<CA< 30 000 M€	29 422	9 607	39 029	25	25%
Total	192 174	60 781	252 955	378	27%

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

6 RÉMUNÉRATION GLOBALE

NOUVEAUTÉ
2011

Les variations 2010/2009

Un peu plus d'un tiers (140 sur 378) bénéficient d'actions et d'options - seul un tiers en 2009 (109 dirigeants/370) en bénéficiaient.

Le montant global des actions et options attribuées à ces 140 dirigeants **a fortement augmenté** puisqu'il est passé **de 31 M€ en 2009 à 61 M€ en 2010** (de 53 M€ en 2008 à 31 M€ en 2009).

Cette augmentation est notamment significative pour les dirigeants du compartiment A puisque la valorisation moyenne s'élève en 2010 à 637 K€ pour 423 K€ en 2009.

Ramenées à l'ensemble du panel des 378 dirigeants, les rémunérations moyennes s'établissent ainsi par compartiment :

Pour les 119 dirigeants	Compartiment A en K€			Variation 2010/2009
	2010	2009	2008	
Rémunération totale	880	791	975	+11%
Actions ou options	396	190	373	+108%
Rémunération globale	1 276	981	1 349	+30%

Pour les 144 dirigeants	Compartiment B en K€			Variation 2010/2009
	2010	2009	2008	
Rémunération totale	433	359	386	+20%
Actions ou options	79	53	69	+49%
Rémunération globale	512	412	455	+24%

RÉMUNÉRATION GLOBALE 6



Pour les 115 dirigeants	Compartiment C en K€			Variation 2010/2009
	2010	2009	2008	
Rémunération totale	219	233	227	-6%
Actions ou options	20	14	24	+43%
Rémunération globale	239	247	251	-3%

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

Pour les dirigeants des compartiments A et B, on constate un effet conjugué de l'augmentation de la rémunération totale et des attributions d'actions ou d'options, ce qui conduit à une augmentation de la rémunération globale de 30% (27% en 2009) pour le compartiment A et de 24% (9% en 2009) pour le compartiment B.

Les dirigeants du compartiment C voient leur rémunération totale baisser de 6% (contre une hausse de 3% en 2009) mais connaissent également une augmentation des attributions d'actions ou d'options de 43% (baisse de 42% en 2009), ce qui toutefois n'arrive pas à enrayer la baisse de leur rémunération globale de 3% (2% en 2009).



Analyse par composantes

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

7 RÉMUNÉRATION FIXE

Extrait de la recommandation AFEP/MEDEF

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

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

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

2008

94% des dirigeants reçoivent une rémunération fixe (93% en 2009).

24 dirigeants n'ont perçu aucune rémunération fixe en 2010. Certains de ces dirigeants ont néanmoins bénéficié d'autres formes de rémunération (jetons de présence en particulier).

Les raisons peuvent être multiples, par exemple :

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

Les extrêmes

La rémunération fixe maximum perçue par un dirigeant :

- du compartiment A est de 2 224 K€ (1 906 K€ en 2009),
- du compartiment B est de 900 K€ (800 K€ en 2009),
- du compartiment C est de 480 K€ (485 K€ en 2009).

90% des dirigeants perçoivent une rémunération fixe inférieure ou égale à 600 K€.

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

RÉMUNÉRATION FIXE 7

Tableau par strate de rémunérations fixes et par compartiment

Rémunération fixe	Nombre de dirigeants									
	A		B		C		Total		En %	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rémunération égale à 0 K€	6	5	9	10	9	11	24	26	6%	7%
Rémunération fixe < 200 K€	18	18	49	56	67	60	134	134	37%	36%
201 K€ < Rémunération fixe < 600 K€	63	60	81	70	39	43	183	173	52%	47%
601 K€ < Rémunération fixe < 1 000 K€	26	27	5	4	-	-	31	31	9%	8%
1001 K€ < Rémunération fixe < 2 000 K€	6	6	-	-	-	-	6	6	2%	2%
Total	119	116	144	140	115	114	378	370	100%	

NOUVEAUTÉ
2011

Les variations 2010/2009

Evolution de la rémunération fixe	Nombre de dirigeants		En % du total	
	2010	2009	2010	2009
Baisse de plus de 50%	12	9	4%	4%
Baisse de 10 à 50%	16	17	5%	5%
Baisse de 5 à 10%	-	7	-	2%
Baisse de 1 à 5%	12	8	4%	2%
Stabilité	125	129	39%	40%
Augmentation de 1 à 5%	65	66	20%	20%
Augmentation de 6 à 10%	32	20	10%	6%
Augmentation de plus de 10%	60	68	18%	21%
Sous total	322	324	100%	
Nouveaux dirigeants	32	20		
Total	354	344		

7 RÉMUNÉRATION FIXE

12 dirigeants, qui représentent 11 sociétés, ont connu une baisse de rémunération fixe de plus de 50% suite à leur départ de la société.

Parmi les 16 dirigeants qui ont vu leur rémunération fixe baisser de 10 à 50%, pour l'un d'entre eux, il a été décidé que le montant de la rémunération fixe mensuelle brute ferait l'objet d'une diminution de 20% pour tenir compte des réalités économiques, pour les autres, la raison de la baisse n'a soit pas été communiquée soit est due au départ de la société du dirigeant.

Pour les autres, la raison de la baisse de la rémunération fixe n'a soit pas été communiquée soit est due à leur départ de la société.

Parmi les 60 dirigeants qui ont vu leur rémunération fixe augmenter de plus de 10%, la répartition s'effectue comme suit :

- **16 dirigeants** du compartiment A représentant 13 sociétés (21 dirigeants de 15 sociétés en 2009),
- **31 dirigeants** du compartiment B représentant 19 sociétés (28 dirigeants de 19 sociétés en 2009),
- **13 dirigeants** du compartiment C représentant 11 sociétés (19 dirigeants de 10 sociétés en 2009).

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

En synthèse, de façon globale, la rémunération fixe semble stable. En effet, deux-tiers des dirigeants ont une rémunération fixe stable. Un tiers des dirigeants ont connu de grandes variations dans leur rémunération fixe essentiellement pour deux raisons :

- une forte baisse de la rémunération fixe liée, le plus généralement, à un départ au cours de l'exercice du dirigeant,
- une forte hausse de la rémunération fixe pour l'exercice en cours liée à une arrivée au cours de l'exercice précédent.

Piste de réflexion ATH

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

RÉMUNÉRATION VARIABLE 8

Extrait de la recommandation AFEP/MEDEF

- Une information très complète doit être donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée.

2008

Nombre de dirigeants concernés

61% des dirigeants soit 230 dirigeants (58% des dirigeants soit 213 dirigeants en 2009) bénéficient d'une rémunération variable.

39% des dirigeants ont une rémunération variable égale à zéro.

Tableau par strate de rémunérations variables et par compartiment

Rémunération variable	Nombre de dirigeants									
	A		B		C		Total		En %	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rémunération égale à 0 K€	33	42	53	59	62	56	148	157	39%	42%
Rémunération variable < 100 K€	10	9	32	39	33	34	75	82	20%	22%
101 K€ < Rémunération variable < 200 K€	22	22	26	22	16	18	64	62	17%	17%
201 K€ < Rémunération variable < 600 K€	25	27	28	18	4	6	57	51	15%	14%
601 K€ < Rémunération variable < 1 000 K€	20	13	4	2	-	-	24	15	6%	4%
Rémunération variable > 1 000 K€	9	3	1	-	-	-	10	3	3%	1%
Total	119	116	144	140	115	114	378	370	100%	

Poids relatif des rémunérations variables

- Les **10 fortes rémunérations variables totalisent en 2010 plus de 13 M€** pour 9 M€ en 2009 et 20 M€ en 2008. Le montant de ces rémunérations variables peut atteindre 2 fois le montant de la rémunération fixe.
- **10 dirigeants** ont perçu plus de 1 M€ en 2010 (3 dirigeants pour 2009).

8 RÉMUNÉRATION VARIABLE

Recommandation AFEP/MEDEF

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

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

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

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

- les critères quantitatifs doivent être simples, peu nombreux, objectifs, mesurables et adaptés à la stratégie d'entreprise. Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères.

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

2008

- **1 dirigeant** du compartiment A a perçu une rémunération variable de plus de 2,5 M€ ; la raison de cette rémunération a été précisée : « le bonus peut atteindre 75 % de son salaire fixe annuel si le résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité progresse d'au moins 15 %, 50 % si le résultat progresse au moins de 10 %. Ce bonus peut être majoré en cas de résultats exceptionnels. »

- **les autres 220 dirigeants (203 en 2009)** se sont vus attribuer une somme globale de 51 M€ (36 M€ en 2009), soit 230 K€ (177 K€ en 2009) en moyenne qui représente 47% (35% en 2009) de leur rémunération totale.

Critères de détermination des rémunérations variables

En 2010, comme en 2009, pour **91% des 230 dirigeants** qui ont perçu une rémunération variable, les sociétés ont explicité les critères qualitatifs et/ou quantitatifs liés au calcul de cette rémunération.

Les principaux critères relevés sont :

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

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

Dans sa recommandation, datée du 2 décembre 2010, sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, l'AMF recommande aux sociétés de définir, s'il en existe, de manière précise et explicite les critères qualitatifs utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération liée à la RSE.

Commentaire ATH

La partie variable est généralement plafonnée en un pourcentage de la partie fixe, les critères quantitatifs et qualitatifs sont appliqués de manière cumulative, les critères quantitatifs sont détaillés de manière précise.

Cependant, la définition des critères qualitatifs reste encore trop générale même si un effort est constaté dans la description de la rémunération variable.

NOUVEAUTÉ
2011

Les variations 2010/2009

Les rémunérations variables ont globalement augmenté et ont retrouvé leurs niveaux de 2008 puisque le montant global est passé de 44 M€ en 2009 à 64 M€ en 2010 (de 64 M€ en 2008 à 44 M€ en 2009).

La rémunération variable moyenne est passée de 207 K€ en 2009 à 278 K€ en 2010 (281 K€ en 2008).

9 RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Comme en 2009, la rémunération exceptionnelle représente 6% de la rémunération totale pour 41 dirigeants (11%).

Pour 7 dirigeants, la rémunération exceptionnelle correspond à des indemnités de départ. Deux d'entre eux perçoivent à eux seuls 32% de la rémunération exceptionnelle totale (en 2009, deux d'entre eux avaient perçu pour les mêmes raisons 64% de la rémunération exceptionnelle).

Ces rémunérations exceptionnelles correspondent, d'une part, à une indemnité de départ liée à une prime exceptionnelle pour résultat et, d'autre part, au versement d'une prime exceptionnelle suite aux performances réalisées par le dirigeant depuis son entrée au sein de la société jusqu'à son départ en retraite.

A l'exception de ces deux plus hautes rémunérations exceptionnelles, le montant total de la rémunération exceptionnelle accordée s'élève à 7 113 K€ **pour 39 dirigeants soit une moyenne de 182 K€ allant de 2 K€ à 800 K€** (3 549 K€ pour 38 dirigeants soit une moyenne de 93 K€ allant de 1 K€ à 1 M€ en 2009).

Les rémunérations qualifiées d'exceptionnelles sont relativement marginales.

Dirigeants concernés

FONCTION	Total en K€		Nombre de dirigeants concernés		Rémunération exceptionnelle moyenne	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Président Directeur Général	4 165	8 160	7	12	595	680
Directeur Général Délégué	924	448	6	6	154	75
Directeur général	605	132	2	2	303	66
Président du directoire	1 390	257	9	4	154	64
Président du Conseil d'administration	500	231	1	3	500	77
Membre du directoire	2 920	544	16	13	183	42
Total	10 504	9 772	41	40	256	244

RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

9

Rémunération exceptionnelle par strate et par compartiment

Rémunération exceptionnelle	Nombre de dirigeants									
	A		B		C		Total		En %	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rémunération exceptionnelle à 0 K€	101	100	127	128	109	102	337	330	89%	89%
Rémunération exceptionnelle < 100 K€	8	10	8	8	6	9	22	27	6%	7%
101 K€ < Rémunération exceptionnelle < 300 K€	4	4	3	2	-	3	7	9	2%	2%
301 K€ < Rémunération exceptionnelle < 1 000 K€	5	-	5	2	-	-	10	2	2%	1%
Rémunération exceptionnelle > 1 001 K€	1	2	1	-	-	-	2	2	1%	1%
Total	119	116	144	140	115	114	378	370	100%	

Critères

Les critères relatifs à la rémunération exceptionnelle de ces dirigeants sont précisés dans 71% des cas (68% en 2009).

Commentaire ATH

On note une légère amélioration dans l'information fournie à propos de la rémunération exceptionnelle puisque les critères sont précisés dans 71% des cas au lieu de 68% en 2009.

Toutefois, comme en 2009, ces critères s'avèrent pour la plupart des cas ne pas avoir de caractère exceptionnel.

A titre d'exemples :

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



RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

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

Piste de réflexion ATH

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



Les variations 2010/2009

- 41 dirigeants (pour 40 en 2009) ont bénéficié d'une rémunération exceptionnelle,
- la moyenne s'est établie à 256 K€ (pour 244 K€ en 2009),
- la rémunération exceptionnelle la plus élevée liée à une indemnité de départ, a été de 2,3 M€ (pour 3,2 M€ en 2009).

JETONS DE PRÉSENCE 10



Rappel

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

129 dirigeants sur 378 (116 dirigeants sur 370 en 2009) ont perçu des jetons de présence soit 34% représentant un montant total de plus de **4,2 M€** (3,8 M€ en 2009).

66% des dirigeants n'ont pas de jetons de présence (69% en 2009).

Dirigeants concernés

FONCTION	Total jetons en K€		Nombre de dirigeants		Jetons moyen en K€	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Président du Conseil d'administration	1 379	960	22	13	63	74
Président du directoire	265	328	6	6	44	55
Président Directeur Général	1 355	1 639	45	48	30	34
Directeur général	285	179	10	8	29	22
Membre du directoire	246	117	11	6	22	20
Directeur Général Délégué	742	616	35	35	21	18
Total	4 272	3 839	129	116	33	33

Le jeton de présence moyen attribué par catégorie de dirigeant varie de 21 K€ (pour les directeurs généraux délégués) à 63 K€ (pour les présidents du Conseil d'administration).



10 JETONS DE PRÉSENCE

Focus sur les 5 montants les plus élevés

6 dirigeants contre 5 en 2009 bénéficient de jetons de présence supérieurs à 100 K€ (de 130 K€ à 350 K€) (de 133 à 350 K€ en 2009).

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

NOUVEAUTÉ
2011

Les variations 2010/2009

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

AVANTAGES EN NATURE **11**



59% des dirigeants (62% en 2009) bénéficient d'avantages en nature compris entre 1 K€ et 507 K€ (1 K€ et 257 K€ en 2009).

Les avantages en nature correspondent pour la plupart à des voitures ou des logements de fonction, ce qui est le cas des avantages en nature les plus élevés.

Pour l'avantage en nature le plus élevé (507 K€), cela correspond à une indemnité de départ liée à la cessation du contrat de travail du dirigeant mandataire social.

Dirigeants concernés

FONCTION	Total avantages en nature en K€		Nombre de dirigeants		Avantages moyen en K€	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Directeur général	244	251	17	14	14	18
Président du Conseil d'administration	133	99	10	6	13	17
Président Directeur Général	1 195	795	52	59	23	13
Membre du directoire	1 350	708	64	72	21	10
Président du directoire	181	198	24	22	8	9
Directeur Général Délégué	1 060	441	55	56	19	8
Total	4 163	2 492	222	229	19	11

**NOUVEAUTÉ
2011**

Les variations 2010/2009

- 222 dirigeants pour 229 en 2009 bénéficient d'avantages en nature,
- la moyenne s'est établie à 19 K€ pour 11 K€ en 2009,
- le montant total des avantages en nature a évolué de 67%.



12 ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS

37% des dirigeants (140 sur 378) pour 29% en 2009 ont bénéficié en 2010 d'options et/ou d'actions pour un montant de plus de 60 M€ soit une moyenne de 434 K€ par dirigeant (31 M€ soit une moyenne de 285 K€ par dirigeant en 2009), soit :

- 637 K€ pour les dirigeants du compartiment A (423 K€ en 2009),
- 242 K€ pour ceux du compartiment B (176 K€ en 2009),
- 119 K€ pour les dirigeants du compartiment C (109 K€ en 2009).

Les **140 dirigeants** (109 en 2009) se répartissent ainsi :

- 53 dirigeants (50 en 2009) ont eu des options,
- 87 dirigeants (59 en 2009) ont eu des actions.

Parmi ces 140 dirigeants, 18 ont bénéficié d'actions et d'options.

Le tableau suivant présente l'analyse des rémunérations de ces 140 dirigeants :

En K€	Compartiment A		Compartiment B		Compartiment C	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rémunération totale moyenne	752	621	433	403	257	315
Actions ou options (moyenne)	637	423	242	176	119	109
Rémunération globale moyenne	1 389	1 044	675	579	376	424
Poids des actions et options sur la rémunération globale	46%	41%	36%	30%	32%	26%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	74	52	47	42	19	15

ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS

12



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

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

- 46% pour les dirigeants du compartiment A (41% en 2009),
- 36% pour les dirigeants du compartiment B (30% en 2009),
- 32% pour les dirigeants du compartiment C (26% en 2009).

Il faut noter que la rémunération totale moyenne des dirigeants ayant bénéficié d'actions ou d'options est supérieure de 22% (12% en 2009) par rapport à ceux qui n'en ont pas bénéficié.

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

Tableau par strate d'options et d'actions

	Nombre de dirigeants							
	Compartiment A		Compartiment B		Compartiment C		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Options et actions < 100 K€	13	15	24	18	10	8	47	41
101 K€ < options et actions < 500 K€	27	22	17	22	9	7	53	51
501 K€ < options et actions < 1 000 K€	22	13	4	1	-	-	26	14
1 001 K€ < options et actions < 2 000 K€	10	1	1	1	-	-	11	2
2 001 K€ < options et actions < 7 000 K€	2	1	1	-	-	-	3	3
Total	74	52	47	42	19	15	140	109



12 ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS

34% des dirigeants contre 38% en 2009 bénéficient des actions et options pour des montants inférieurs à 100 K€.

14 dirigeants contre 3 en 2009 bénéficient des actions et options pour des montants supérieurs à 1 M€ dont **1 dirigeant** qui perçoit des actions et options pour un montant supérieur à 6 M€ (5 M€ en 2009).

NOUVEAUTÉ
2011

La valeur moyenne de l'action (cours à la date de clôture) pour les 149 sociétés du panel s'établit comme suit :

Pour les 149 sociétés	Valeur moyenne de l'action en €			Variation 2010/2009	Variation 2009/2008
	2010	2009	2008		
Compartiment A	51	42	35	+21%	+20%
Compartiment B	35	30	25	+17%	+20%
Compartiment C	10	9	8	+11%	+13%

NOUVEAUTÉ
2011

La valeur moyenne de l'action (cours à la date de clôture) pour les 62 sociétés qui ont attribué des actions et options s'établit comme suit :

Pour les 62 sociétés	Valeur moyenne de l'action en €			Variation 2010/2009	Variation 2009/2008
	2010	2009	2008		
Compartiment A	47	39	29	+21%	+34%
Compartiment B	43	34	29	+26%	+17%
Compartiment C	12	11	10	+9%	+10%

ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS **12**



**NOUVEAUTÉ
2011**

Les variations 2010/2009

En K€	Compartiment A			Variation 2010/2009
	2010	2009	2008	
Rémunération totale moyenne	752	621	1 120	+21%
Actions ou options (moyenne)	637	423	896	+51%
Rémunération globale moyenne	1 389	1 044	2 016	+ 33%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	74	52	45	

En K€	Compartiment B			Variation 2010/2009
	2010	2009	2008	
Rémunération totale moyenne	433	403	423	+7%
Actions ou options (moyenne)	242	176	240	+38%
Rémunération globale moyenne	675	579	663	+17%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	47	42	40	

En K€	Compartiment C			Variation 2010/2009
	2010	2009	2008	
Rémunération totale moyenne	257	315	298	-18%
Actions ou options (moyenne)	119	109	104	+9%
Rémunération globale moyenne	376	424	402	-11%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	19	15	30	



12

ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS

Le périmètre des dirigeants qui se sont vus attribuer des options et/ou actions a augmenté par rapport à 2009, soit 140 dirigeants pour 109 dirigeants.

Sur cette catégorie de dirigeants, **la moyenne des actions et options ont augmenté de 51% pour le compartiment A, de 38% pour le compartiment B** (baisse de 53% pour le compartiment A et de 27% pour le compartiment B en 2009).

Elle a légèrement augmenté de 9% (augmentation de 5% en 2009) **pour le compartiment C.**



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

2009

49 dirigeants sur 378 (45 sur 370 en 2009) bénéficient d'une indemnité de non concurrence communiquée par la société.

Montant moyen : = 11 mois de salaire (12 mois de salaire en 2009).

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE

Seuls **13% des dirigeants** disposent d'une indemnité de non-concurrence (12% en 2009).

Pour **7% des dirigeants**, aucune information sur l'indemnité de non-concurrence n'est communiquée (12% en 2009).

80% des dirigeants n'ont pas d'indemnité de non-concurrence (76% en 2009).

Comme en 2009, pour **2% des dirigeants**, l'indemnité de non-concurrence n'est pas valorisée.

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

Ils se répartissent de la manière suivante :

- 37% de dirigeants du compartiment A (40% en 2009),
- 47% de dirigeants du compartiment B (40% en 2009),
- 16% de dirigeants du compartiment C (20% en 2009).

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

Les méthodes de valorisation explicitées peuvent être soit :

- valorisées en mois de salaire : de 4 à 24 mois de salaire, avec une moyenne de 11 mois (12 mois en 2009),
- valorisées en euros de 288 K€ à 600 K€ (de 307 K€ à 680 K€ en 2009).

Les précisions apportées sont hétérogènes :

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



13

AUTRES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

NOUVEAUTÉ
2011

Commentaire ATH

L'année dernière, sur un panel de 370 dirigeants, seuls 45 dirigeants ont bénéficié d'une indemnité de non-concurrence. Il y avait 12% de dirigeants pour lesquels nous n'avions aucune information relative à cette indemnité.

Cette année, une amélioration de l'information a été encore constatée car il n'y a plus que 7% de dirigeants pour lesquels aucune information n'a pas été communiquée.

Le montant moyen qui équivaut à 11 mois de salaire est en légère baisse par rapport à 2008 et 2009.

La recommandation AFEP/MEDEF vient préciser et encadrer ces dispositions

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

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

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

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

Code AFEP/MEDEF - 2008

INDEMNITÉ DE DÉPART OU « GOLDEN PARACHUTE »

1 dirigeant sur 4 bénéficie d'une indemnité de départ (26% ou 97 dirigeants) soit autant qu'en 2009.

Pour **3% des dirigeants** (9% en 2009), les sociétés ne communiquent pas sur l'existence ou non d'indemnité de départ.

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

- valorisées en mois de salaire : de 4 à 24 mois de rémunération (de 6 à 28 mois de rémunération en 2009),
- valorisées en K€ : de 122 K€ à 2 652 K€ (de 200 K€ à 1 000 K€ en 2009).

24 dirigeants de 20 sociétés ont cessé leurs fonctions en 2010, soit 6% de l'ensemble des dirigeants :

- 5 présidents - directeurs généraux,
- 2 présidents du directoire,
- 4 présidents du conseil d'administration,
- 1 directeur général,
- 2 directeurs généraux délégués,
- 10 membres du directoire.

Parmi ces 24 dirigeants contre 19 en 2009, le montant de l'indemnité de départ est valorisée en mois pour un dirigeant et en K€ pour 7 d'entre eux. Le montant de l'indemnité de départ n'excède pas 2 ans de rémunération fixe et variable.



AUTRES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

Les conditions de performance relatives aux « parachutes dorés »

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

- la publication des deux autorisations données par le Conseil d'administration : l'une pour la fixation des conditions de performance et l'autre pour le constat de leur réalisation.

La mise en ligne de ces décisions sur le site internet de la société est à réaliser dans un délai maximum de cinq jours suivant la décision ¹,

- l'approbation par l'assemblée générale de la fixation des conditions de performance par une résolution spécifique, par engagement et par dirigeant, et ce sur rapport spécial du commissaire aux comptes.

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

NOUVEAUTÉ
2011

Commentaire ATH

Les conditions de performance sont clairement explicitées dans 75% des cas / 71% en 2009, ce qui représente une amélioration.

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



RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Sur les 378 dirigeants, il ressort que :

- 23% des dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire soit 86 dirigeants (20% soit 75 dirigeants en 2009),
- 73% n'en bénéficient pas soit 271 dirigeants (70% soit 259 dirigeants en 2009).

Concernant 5% (10% en 2009) des dirigeants analysés, l'information n'a pas été communiquée.

Les 86 dirigeants bénéficiant de retraites supplémentaires appartiennent pour :

- 40 dirigeants à des sociétés du compartiment A (38 en 2009),
- 28 dirigeants à des sociétés du compartiment B (24 en 2009),
- 18 dirigeants à des sociétés du compartiment C (13 en 2009).

Les 86 dirigeants bénéficiant de retraites supplémentaires sont pour :

- 34 dirigeants des retraites à prestations définies (34 en 2009),
- 38 dirigeants des retraites à cotisations définies (26 en 2009),
- 14 dirigeants non communiqué (15 en 2009).

Rappelons qu'il existe deux grands types de retraites supplémentaires : ceux garantissant un niveau de retraite (régimes à prestations définies) et ceux pour qui le montant de la pension est fonction des cotisations versées (régimes à cotisations définies).

De même, il existe deux types de régimes à prestations définies :

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



AUTRES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

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

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

Le périmètre concerné par ces retraites supplémentaires est pour :

- 54% des sociétés limitées aux dirigeants (65% en 2009),
- 29% des sociétés étendues à un collège plus large (19% en 2009),
- 17% non communiqué (16% en 2009).

Le mode de calcul est indiqué pour 66% des sociétés (68% en 2009).

La période de référence est :

- la moyenne des trois dernières années pour 27% des sociétés (41% en 2009),
- la dernière année pour 15% des sociétés (8% en 2009),
- la moyenne des cinq ou dix dernières années pour 3%,
- non communiquée pour 55% des sociétés (51% en 2009).

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 et la loi de finances pour 2010 ont réformé le régime des retraites « chapeaux ».

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 a augmenté les prélèvements sociaux sur les régimes de retraites supplémentaires à prestations définies, dites « retraites chapeaux » avec la création d'une contribution à charge du bénéficiaire.

La loi de finances pour 2010 a ensuite modifié le barème de cette contribution.

En effet, les rentes versées au titre des retraites liquidées avant le 1^{er} janvier 2011 sont soumises à une contribution sur la part qui excède 500 € par mois :

- de 7% pour les rentes dont la valeur mensuelle est comprise entre 500 et 1 000 € par mois,
- de 14% pour les rentes dont la valeur mensuelle est supérieure à 1 000 € par mois.



Et les rentes versées au titre des retraites liquidées à compter du 1^{er} janvier 2011 sont soumises à une contribution lorsque leur valeur est supérieure à 400 € par mois :

- de 7% pour les rentes dont la valeur mensuelle est comprise entre 400 et 600 € par mois,
- de 14 % pour les rentes dont la valeur est supérieure à 600 € par mois.

« La prochaine étape pour le code pourrait être de définir plus précisément certaines règles, par exemple sur les retraites chapeaux. « Les critères d'évaluation pourraient être plus précis, mais je ne suis pas sûr que ce serait une garantie pour que les principes soient respectés », tempère le président de l'Afep, Maurice Lévy, dans une interview au « Monde ». »

Commentaire ATH

En 2010, rien de significativement différent sur les retraites supplémentaires malgré l'impact de la loi de finances pour 2010 et de la loi de financement de la sécurité sociale sur la fiscalité des retraites chapeaux.

Les Echos - 6 décembre 2010



Annexes

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



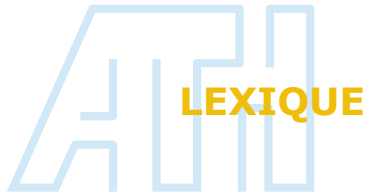
LISTE DES SOCIÉTÉS

Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C
ADP	ALTEN	ACTEOS
ARKEMA	ALTRAN TECHNOLOGIES	ACTIA GROUP
ATOS ORIGIN	ANF IMMOBILIER	AEDIAN
BIC	ASSYSTEM	AKKA TECHNOLOGIES
BIOMERIEUX	AUDIKA	ANOVO
BOLLORE	BOIRON	ARCHOS
BOURBON	BULL	AUBAY
BUREAU VERITAS	CEGEDIM	AUSY
CASINO GUICHARD	CLUB MEDITERRANEE	AVANQUEST SOFTWARE
CGG VERITAS	DERICHEBOURG	BASTIDE LE CONFORT MÉDICAL
CIMENTS FRANCAIS	DEVOTEAM	BIGBEN INTERACTIVE
DASSAULT SYSTEMES	EUROFINS SCIENTIFIC	BIOALLIANCE PHARMA
EDF ENERGIES NOUVELLES	EUROSIC	CAMELEON SOFTWARE
EIFFAGE	EXEL INDUSTRIES	CAST
ERAMET	FAIVELEY TRANSPORT	CYBERNETIX
EUTELSAT COMMUNICATIONS	FONCIERE 6 ET 7	DIAGNOSTIC MEDICAL
FAURECIA	FROMAGERIES BEL	EBIZCUSS.COM
FONCIERE DES REGIONS	GAMELOFT	EGIDE
FONCIERE LYONNAISE	GAUMONT	FONCIERE INEA
GROUPE EUROTUNNEL	GENERALE DE SANTE	GROUPE FLO
HAVAS	GFI INFORMATIQUE	GROUPE GO SPORT
HERMES INTERNATIONAL	GL EVENTS	GROUPE GORGE
ICADE	GUERBET	GROUPE OPEN
ILIAD	HI-MEDIA	GUILLEMOT CORPORATION
IMERYS	INTER PARFUMS	GUY DEGRENNE
INGENICO	INTERNATIONAL METAL SERVICES	HF COMPANY
IPSEN	IPSOS	HIGH CO
JC DECAUX	KAUFMAN ET BROAD	HOLOGRAM INDUSTRIES

LISTE DES SOCIÉTÉS



Compartment A	Compartment B	Compartment C
KLEPIERRE	KORIAN	HUBWOO.COM
LEGRAND	LANSON-BCC	IEC PROFESSIONNEL MEDIA
MAUREL ET PROM	LISI	INFOTEL
MERCIALYS	MAISONS FRANCE CONFORT	INNATE PHARMA
NEXANS	MEETIC	KINDY
NEXITY	MERSEN	LAFUMA
RALLYE	NATUREX	LE PUBLIC SYSTEME HOPSCOTCH
REMY COINTREAU	NEURONES	LE TANNEUR
REXEL	NEXTRADIOTV	LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS
RHODIA	NRJ GROUP	MR BRICOLAGE
SAFRAN	PIERRE & VACANCES	ORAPI
SEB	SAFT	OSIATIS
SILIC	SAMSE	OVERLAP GROUPE
SODEXO	SARTORIUS STEDIM BIOTECH	PAREF
TELEPERFORMANCE	SECHILLENNE SIDEC	PARROT
TF1	SEQUANA	PCAS
THALES	SOITEC SILICON	SOGECLAIR
UBISOFT ENTERTAINMENT	SOPRA GROUP	SYSTRAN
VALEO	STALLERGENES	VET'AFFAIRES
VICAT	SWORD GROUP	
VILMORIN	TECHNICOLOR	
	TOUR EIFFEL	
	TRANSGENE	
	UNIBEL	
	VETOQUINOL	



ACTIONS GRATUITES :

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

BILAN SOCIAL :

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

MANDATAIRE SOCIAL :

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

RAPPORT ANNUEL :

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

RAPPORT DE GESTION :

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

RAPPORT SUR LE CONTRÔLE INTERNE :

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

RÉMUNÉRATION DIFFÉRÉE :

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

RÉMUNÉRATION GLOBALE :

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



RÉMUNÉRATION TOTALE :

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

RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE :

Définitions

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

Il existe deux types de régimes à prestations définies :

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

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

STOCK-OPTIONS :

Les stock-options ont été créées en France dans les années 1970. (articles L.225-177 à L.225-186 du Code de commerce). C'est une forme de rémunération versée par une entreprise généralement cotée en bourse. Il s'agit d'une option d'achat dont l'actif sous-jacent est l'action de l'entreprise concernée.

Ce système permet à des dirigeants et à des employés d'une entreprise d'acheter des actions de celle-ci à une date et un prix fixé à l'avance. Le fait de pouvoir, la plupart du temps, acheter à un prix beaucoup plus bas que le marché permet la réalisation d'un bénéfice par une revente rapide.

La législation fixe des conditions en terme d'exercice.

LOIS

- Loi de financement de la sécurité sociale pour 2011 (2010),
- Loi de finances pour 2011 (2010),
- Loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 (2009),
- Loi TEPA (2007),
- Loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié (2006),
- Loi Breton (2005),
- Loi de sécurité financière (2003),
- Loi NRE (2001).

COMMISSION EUROPÉENNE

- Livre vert sur le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE, 5 avril 2011,
- Rapport sur la mise en œuvre de la recommandation européenne sur la rémunération des administrateurs des sociétés cotées, 2 juin 2010,
- Recommandation de la Commission européenne en ce qui concerne le régime de rémunération des administrateurs des sociétés cotées, 30 avril 2009.

NORMES IFRS

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

AMF

- Rapport complémentaire de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants et le contrôle interne - Valeurs moyennes et petites se référant au Code de gouvernement d'entreprise de Middle-next de décembre 2009, décembre 2010,
- Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité environnementale et sociale, 2 décembre 2010,
- Rapport 2010 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, 12 juillet 2010,
- Les rémunérations des dirigeants, fiche presse, 8 décembre 2009,
- Rapport 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, décembre 2009.

AFEP/MEDEF

- Application du code consolidé de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées par les sociétés de l'indice SBF 120 - Exercice 2009, novembre 2010,
- Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (version consolidée), avril 2010,

MIDDLENEXT / INSTITUT FRANÇAIS DE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES

- Guidelines européennes de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, mai 2011,
- Rapport sur les entreprises faisant référence au code de gouvernance Middenext pour l'exercice 2009, novembre 2010,
- Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, décembre 2009,
- Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, juin 2009.



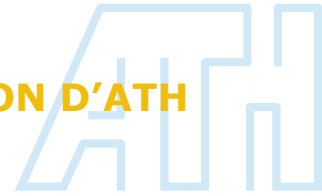
ETUDES DIVERSES

- Salaires des dirigeants de PME, CGPME - INSEE, décembre 2010,
- 12^{ème} rapport sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées du SBF 250, Proxinvest, décembre 2010.

RAPPORT D'INFORMATION ET PROPOSITION DE LOIS

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

PRÉSENTATION D'ATH



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

ATH est certifiée ISO 9001 depuis 2008.

ATH

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

ATH

a créé en 2009 l'Observatoire de l'information financière. Y sont traités les thèmes suivants :

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

L'ensemble des travaux de l'Observatoire sont accessibles sur le site : www.observatoireath.com

CHIFFRES CLÉS DES CABINETS ATH

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

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

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



CPC

53 Chemin du Vieux Chêne
Inovallée - BP 137
38244 Meylan Cedex
www.cpc-doc.com

© CPC, Meylan, 2011
ISBN : 978-2-910688-29-5
ISSN : 2115-6786

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

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

Achevé d'imprimer en août 2011

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

Dépôt légal août 2011

Association Technique
de cabinets
d'audit et conseil

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



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



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



CERA
120 rue de Javel
75015 PARIS



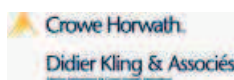
CREATIS
71 avenue Victor Hugo
75116 PARIS
www.creatisgroupe.com



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



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



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



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



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



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



SOFIRA
6 rue Bougainvilliers
Le Capitole
34000 Montpellier
www.sofira-global.com

ATH en 2011

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



A&D
14 rue Clapeyron
75008 PARIS
www.aetd.fr



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



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



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



FINEXSI
111 rue Cardinet
75017 PARIS
www.finexsi.com



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



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



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



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



SOFIDEEC
138 boulevard Haussmann
75008 PARIS
www.sofideecbti.com



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

ISBN : 978-2-910688-29-5



9 782910 688295 >

ISBN : 978-2-910688-29-5

50 € TTC

Edité par



COMMUNICATION
ET PROFESSION
COMPTABLE