



2009

**ZOOM SUR LES
RÉMUNÉRATIONS
DE 400 DIRIGEANTS
DE SOCIÉTÉS COTÉES**

L'association technique ATH, berceau des plus grands cabinets d'audit et de conseil en France, forte en 2009 de 20 cabinets groupant plus de 2 000 collaborateurs, entend marquer son 40^{ème} anniversaire par la publication du premier ouvrage de sa collection de l'Observatoire de l'information financière.

- Ouvrage au coeur de l'actualité par le thème qu'il aborde « la rémunération des dirigeants », thème ô combien polémique, mais traité ici avec la rigueur et l'objectivité qui caractérisent si bien la démarche de qualité sur laquelle repose la philosophie de l'association technique ATH.
- Ouvrage centré sur le tissu des entreprises moyennes qui sont dans bien des secteurs représentatifs de la réalité économique de la France dans sa complexité, sa diversité et son dynamisme.
- Ouvrage ancré dans la technique par la connaissance des textes de base, des processus d'information financière et des concepts parfois complexes.
- Ouvrage collectif enfin, rédigé par une équipe de professionnels spécialisés dans une démarche qui est le reflet de l'esprit de la communauté technique ATH.

Les cabinets co-auteurs membres de l'association technique ATH n'ont pas hésité à relever quatre défis majeurs :

- le premier défi d'ordre documentaire : l'analyse des documents de référence de 176 sociétés cotées hors CAC 40, travail complexe et parfois ingrat,
- le second défi d'ordre analytique : l'étude a nécessité une connaissance approfondie des textes régissant le domaine traité,
- le troisième défi fut d'ambitionner de tenir compte de la spécificité des PME cotées par rapport aux sociétés du CAC 40,
- le quatrième défi, et non le moindre, fut d'oser mettre en avant des « pistes de réflexion », véritable voies d'amélioration d'un système complexe certes mais indispensable à la transparence requise dans notre fonctionnement sociétal.

En ma qualité de président de l'association technique ATH, je tiens à remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage et je formule le vœu que notre projet d'Observatoire de l'information financière contribue à éclairer les décideurs économiques de notre pays, les entrepreneurs qui font notre richesse et l'ensemble des partenaires de l'entreprise, sur les grands sujets d'actualité économique et financière.

Longue vie à l'Observatoire de l'information financière.

Le Président d'ATH

Pierre GODET



ZOOM SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE 400 DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS COTÉES

SYNTHÈSE Page 7

PRÉAMBULE

- 1** Pourquoi cette étude ? Page 16
- 2** Echantillon Page 18

UNE NÉCESSAIRE CLARIFICATION

- 3** Encadrement législatif et réglementaire Page 24
- 4** Concepts clés Page 28
- 5** Gouvernance et rémunérations Page 34

APERÇU D'ENSEMBLE SUR LES RÉMUNÉRATIONS 2008

- 6** Rémunérations totales Page 46
- 7** Rémunérations globales Page 49

ANALYSE PAR COMPOSANTES

- 8** Rémunération fixe Page 54
- 9** Rémunération variable et exceptionnelle Page 56
- 10** Jetons de présence et avantages en nature Page 60
- 11** Attribution d'actions et d'options Page 62
- 12** Autres rémunérations différées Page 64

ANNEXES Page 67

« Depuis le début des années 2000, il ne s'est jamais passé plus de trois ans en France sans qu'un scandale sur la rémunération ou les indemnités de départ d'un dirigeant de grande entreprise éclate. »

Rapport Houillon

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.

ATH, dans le cadre de son « Observatoire de l'information financière », a analysé l'information sur la rémunération des dirigeants de sociétés cotées avec un parti pris volontaire de se focaliser sur les sociétés hors CAC 40 et hors banques/assurances.

Les auteurs de l'étude ont construit un large panel de sociétés cotées sur ce segment spécifique - 176 sociétés et plus de 400 dirigeants. Ils ont conduit une analyse approfondie des informations communiquées par ces sociétés dans les documents de référence.

Quels sont les principaux constats ?

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 Tépà, pour ne citer que les plus importantes.

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

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

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

Communiqué de presse
12/10/2009

Cet empilement de textes et cette complexité nuisent à la transparence et à la lisibilité de l'information. Ils représentent par ailleurs une charge administrative lourde pour les sociétés, notamment pour les valeurs moyennes.

... CONDUISANT À UNE INFORMATION RICHE MAIS HÉTÉROGÈNE...

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

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

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

Néanmoins, il demeure une hétérogénéité dans la nature des données communiquées. Ainsi, certaines sociétés donnent l'information sur les rémunérations versées uniquement et ne donnent pas l'information sur les rémunérations dues. Pour respecter la comparabilité des données, le panel de l'étude a porté sur les sociétés qui fournissaient une information chiffrée complète.

85% 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.

« Les textes multiples existant en matière d'information sur les rémunérations et les avantages des mandataires sociaux peuvent rendre l'élaboration des documents de référence complexes pour les sociétés. »

Recommandation AMF - 22/12/2008

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. Dès les comptes 2008, 32% des sociétés du panel ont présenté l'intégralité des dix tableaux proposés par l'AMF.

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.

Pistes de réflexion ATH

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

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

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

Rapport Houillon

UNE DIVERSITÉ DE RÉMUNÉRATIONS

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

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

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

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

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

LES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION

Les niveaux de rémunération constatés sont globalement corrélés avec les niveaux de chiffre d'affaires des sociétés et avec leur capitalisation boursière. Les résultats de l'étude sont segmentés selon les compartiments Euronext des sociétés.

Rémunération totale et globale

Sur les 375 dirigeants analysés, les rémunérations moyennes sont les suivantes :

« Le salaire net moyen d'un dirigeant d'une entreprise de plus de 1 000 salariés s'établit en 2007 à 302 K€. »

Source INSEE

	Rémunération totale moyenne en K€	Rémunération globale moyenne en K€
Compartiment A	975	1 349
Compartiment B	386	455
Compartiment C	227	251

Valeur médiane

Si **51% des dirigeants** de l'ensemble du panel perçoivent une rémunération totale inférieure à 300 K€, ils sont :

- 19% des sociétés du compartiment A,
- 53% des sociétés du compartiment B,
- 74% des sociétés du compartiment C.

Ventilation de la rémunération totale

La rémunération fixe et variable représentent **92%** de la rémunération totale.

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

	Poids de chaque composante	% de dirigeants concernés
Rémunération fixe	58%	93%
Rémunération variable	34%	61%
Avantages en nature	1%	62%
Rémunération exceptionnelle	5%	19%
Jetons de présence	2%	31%
Rémunération totale	100%	

Les rémunérations fixes et variables représentent 92% de la rémunération totale, les autres éléments étant marginaux.

Les avantages en nature ne représentent que 1% de la rémunération totale même s'ils concernent 62% des dirigeants.

Seuls 31% des dirigeants perçoivent des jetons de présence.

Part de la rémunération variable dans la rémunération totale

Le poids de la rémunération variable par rapport à la rémunération totale (34 % en moyenne) s'élève en fonction du compartiment auquel appartient la société à :

- **42% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment A,
- **26% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment B,
- **20% pour les dirigeants** des sociétés du compartiment C.

Attributions d'actions et d'options

31% des dirigeants ont bénéficié d'actions ou d'options sur 2008.

31% des dirigeants bénéficient d'attributions d'actions ou d'options.

Pour ces 114 dirigeants qui bénéficient d'actions ou d'options, la valorisation moyenne par dirigeant se situe à 461 K€ et se répartit comme suit selon le compartiment de leur société :

- 896 K€ pour les 45 dirigeants des sociétés du compartiment A,
- 240 K€ pour les 41 dirigeants des sociétés du compartiment B,
- 104 K€ pour les 28 dirigeants des sociétés du compartiment C.

Pour 42% de ces dirigeants, ces actions ou options ont une valeur inférieure à 100K€.

Rémunérations différées

11% des dirigeants bénéficient d'une indemnité de non concurrence.

1 dirigeant sur 2 bénéficie d'une indemnité de départ dont :

- 49% dans les sociétés du compartiment A,
- 38% dans les sociétés du compartiment B,
- 13% dans les sociétés du compartiment C.

23% des dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire.

Il ressort de cette étude :

- une grande diversité des formes de rémunérations possibles,
- une plus forte propension à utiliser certaines et notamment : rémunération fixe, variable et attribution d'actions et d'options, même pour les sociétés de moindre taille,
- une très forte corrélation entre les niveaux des rémunérations et la taille des sociétés.



Préambule

✦ **Pourquoi cette étude ?**

✦ **Echantillon**





1 POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

« *Des scandales qui continuent de rythmer la vie des affaires.* »

Les Echos - 7/07/2006

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.

Les affaires, pour ne citer que les plus importantes, se sont succédées :

- 1999** - Elf/Jaffré,
- 2002** - Vivendi/Messier,
- Vinci/Zacharias,
- 2006** - Eads/Forgeard,
- 2008** - Alcatel/Tchuruk-Russo.

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

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

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

- le rapport Houillon du 7 juillet 2009,
- la proposition de loi relative aux rémunérations des dirigeants d'entreprise et des opérateurs du marché (2 septembre 2009),
- les débats en cours sur la fiscalité de ces rémunérations,
- la recommandation de la Commission européenne du 30 avril 2009 sur le régime des rémunérations des administrateurs des sociétés cotées,
- les débats du G20 à Pittsburg (septembre 2009).

« La loi elle même n'est pas épargnée par les risques de contournement. Les multiples changements apportés à notre droit des sociétés depuis 2001 n'ont pas empêché la subsistance d'abus, sans que leurs bénéficiaires ne se trouvent dans l'illégalité. »

Rapport Houillon

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

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

Dans ce contexte, cette étude vise à :

- ▣ clarifier le cadre législatif et réglementaire :
 - le foisonnement de textes législatifs, réglementaires et recommandations diverses permet-il d'assurer la transparence de l'information et l'encadrement des rémunérations ?
- ▣ donner un aperçu d'ensemble sur les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées en dehors des plus grandes :
 - les polémiques, qui visent essentiellement certains dirigeants des sociétés du CAC 40, ont pu porter tort à ceux de l'ensemble des sociétés cotées. Des études ont été conduites tant en France qu'au niveau européen sur les rémunérations des dirigeants dans les sociétés composant le CAC 40¹ ou de leurs homologues européens². Qu'en est-il des autres sociétés cotées et de leurs dirigeants ?
- ▣ analyser en détail chacune des composantes de ces rémunérations :
 - la diversité des composantes des rémunérations : salaire fixe, variable, stock-options, retraites supplémentaires permet-elle d'avoir une vision claire de la réelle rémunération des dirigeants ?
- ▣ apporter sur chacun de ces thèmes des préconisations ou recommandations dans un souci d'amélioration de l'information financière.

¹ Cf. Rapport AMF de juillet 2009

² Cf. Etude Alphavalue sur 354 groupes européens

CONSTITUTION DU PANEL

Les sociétés « cotées »

Euronext Paris est composé de trois marchés :

- Eurolist : 631 sociétés,
- Alternext : 122 sociétés,
- Marché libre : 301 sociétés¹.

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 :

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

Les sociétés sélectionnées

L'échantillon représente **28%** des sociétés Eurolist Paris :

- hors CAC 40
- hors banques/assurances

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

- des sociétés du CAC 40 qui ont déjà fait l'objet de nombreuses études sur le thème de la rémunération des dirigeants²,
- des banques et assurances qui relèvent de problématiques spécifiques.

176 sociétés ont été sélectionnées de manière aléatoire parmi celles qui avaient déposé leur document de référence 2008 à l'AMF entre le 1^{er} janvier 2009 et le 15 juillet 2009³ et qui, en conséquence, étaient susceptibles de fournir l'information la plus complète sur la rémunération des dirigeants.

¹ Source : Euronext Paris au 10 juillet 2009

² Rapport AMF sur 60 sociétés du CAC 40 et SBF 120 - 9 juillet 2008

³ Cf. liste en annexe pages 68 et 69

Pour **85%** des sociétés, l'information a été considérée comme complète et exploitable.

Les sociétés retenues

Sur les 176 sociétés examinées, 149 présentent une information exploitable sur la rémunération de leurs dirigeants.

En effet, pour 27 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).

Un large panel :

- 149 sociétés,
- 375 dirigeants.

	Sociétés concernées	Dirigeants mandataires sociaux
Sociétés sélectionnées	176	440
Sociétés retenues ¹	149	375
%	85%	85%

En conséquence, sur les 440 dirigeants de l'échantillon initial, l'étude porte sur 375 dirigeants soit 85%.¹

Commentaire ATH

Sur les 176 sociétés sélectionnées de manière aléatoire et leurs 440 dirigeants, 149 sociétés (pour 375 dirigeants) soit 85% ont présenté une information complète et exploitable.

¹ Cf. liste en annexe pages 68 et 69

2 ÉCHANTILLON

Les sociétés du panel

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

Un panel représentatif :

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

Activité	Nombre de sociétés	%
Technologie	30	21%
Industries	28	19%
Services	27	18%
Biens de consommation	23	15%
Sociétés immobilières	15	10%
Santé	14	9%
Pétrole et gaz	5	3%
Chimie/exploitation minière	4	3%
Communications	2	1%
Sociétés financières	1	1%
Total	149	100%

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

- 19% ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 M€,
- 44% d'entre elles ont un chiffre d'affaires compris entre 100 M€ et 1 Milliard d'Euros,
- 37% d'entre elles ont un chiffre d'affaires compris entre 1 Milliard d'Euros et 30 Milliards d'Euros.

Ces 149 sociétés sont organisées sous la forme de :

- SA à conseil d'administration : 114,
- SA avec directoire et conseil de surveillance : 34,
- Société en commandite par action : 1.

Les dirigeants mandataires sociaux du panel

Une répartition équilibrée selon les compartiments des sociétés.

Ces 149 sociétés représentent 375 dirigeants mandataires sociaux répartis en :

- **108 dirigeants** de sociétés cotées sur le compartiment A soit 29%,
- **139 dirigeants** dans le compartiment B soit 37%,
- **128 dirigeants** dans le compartiment C soit 34%.

Ces dirigeants mandataires sociaux exercent les fonctions de :

FONCTION	TOTAL
Directeur Général Délégué	106
Président Directeur Général	98
Membre du Directoire	88
Président du Directoire	35
Directeur Général	25
Président du Conseil d'administration	22
Gérant	1
Total	375



Une nécessaire clarification

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

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

2001

- **Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques - NRE**

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

2003

- **Loi de Sécurité Financière - LSF**

- restriction du champ d'application de la NRE aux seuls groupes dont la société mère est cotée,
- extension aux rémunérations versées par les sociétés contrôlantes.

2004

- **Ordonnance du 24 juin**

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

- **Loi du 30 décembre**

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

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

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

2005

• Loi Breton :

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

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

Les IFRS complètent cette législation abondante, notamment :

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

2006

• Loi pour le développement de la participation et de l'actionariat salarié :

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

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



ENCADREMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

2007

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

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

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

2008

- **Code Afep/Medef**

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

2009

- **Publications AMF**

- recommandation du 22 décembre 2008 relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux,
- communiqué de presse du 13 janvier 2009 concernant les recommandations Afep/Medef sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux,
- publication le 9 juillet 2009 d'un rapport sur les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées et sur la mise en œuvre des recommandations Afep/Medef.

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

Commentaire ATH

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

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

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

Les débats en cours visent à encadrer encore plus leur détermination et à améliorer leur transparence.

« Les règles ont été conçues pour le CAC 40 » estiment C. Weber et G. Mamou-Mani, Directrice générale et Président de Middle-next.

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

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

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

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

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

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

COB - 2002

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

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

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

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

¹ Bulletin Mensuel COB - Avril 2002 - N° 367

« La suppression du contrat de travail pour les mandataires sociaux des PME cotées, avec Conseil d'administration restreint, est une aberration ».

C. Weber - Directrice générale de Middenext

51% des dirigeants, ne cumulent pas leur fonction avec un contrat de travail.

CUMUL CONTRAT DE TRAVAIL ET MANDAT

Le Code de l'Afep/Medef recommande que, lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, il mette fin au contrat de travail qui le lie à la société, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.

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

A partir des 375 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 181 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.

51% des dirigeants ne cumulent pas leur fonction de mandataire social avec un contrat de travail.

27% des dirigeants cumulent leur fonction de mandataire social avec un contrat de travail.

7 d'entre eux ont vu leur contrat de travail suspendu.

Pour **18% des dirigeants**, les sociétés ne donnent pas d'information sur le cumul d'un contrat de travail.

Les **50 dirigeants** qui cumulent leurs fonctions avec un contrat de travail assurent les fonctions suivantes :

FONCTION	TOTAL
Président Directeur Général	17
Président du directoire	17
Directeur Général	12
Président du Conseil d'administration	3
Gérant	1
TOTAL	50

COMMENT DÉFINIT-ON LES RÉMUNÉRATIONS ?

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

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

Le terme de rémunération provient du latin « *remuneratio* »¹ (munus = la récompense) et s'entend, au sens strict, « *de la contrepartie du travail ou de la disponibilité du travailleur ; fixe ou variable ; calculée en temps ou en rendement ; fixée en argent ou en nature* ». Cette définition illustre parfaitement la complexité de la rémunération du dirigeant social qui peut revêtir plusieurs formes.

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

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

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

Le dirigeant peut aussi bénéficier de certains avantages accessoires liés aux résultats de l'entreprise², au plan d'épargne d'entreprise, aux options d'achat d'actions (« stock-options plan »), aux actions gratuites ou de performance ou faire financer par l'entreprise une partie de sa retraite³.

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

² La participation aux résultats de l'entreprise est régie par la loi du 7/11/1990 qui vise toute entreprise avec plus de 50 salariés. Il s'agit d'un mécanisme destiné seulement aux salariés, donc les seuls dirigeants titulaires d'un contrat de travail peuvent en bénéficier. Ces participations ne sont ni imposables, ni assujetties aux cotisations de sécurité sociale, et sont encadrées par des plafonds qui visent spécialement les dirigeants

³ Cf. lexique page 80

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

Vademecum IFA - février 2009

En outre, les membres du conseil d'administration, du directoire et du conseil de surveillance d'une société anonyme perçoivent des **jetons de présence**¹ qui représentent la contrepartie usuelle de la fonction d'administrateur.

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

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

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

L'AMF définit comme :

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

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

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

¹ En principe, ces sommes sont destinées à récompenser l'assiduité des administrateurs aux séances du conseil. C'est l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui fixe le montant global des jetons de présence. Le Conseil d'administration décide de la répartition individuelle entre ses différents membres



CONCEPTS CLÉS

Piste de réflexion ATH

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

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

Typologie des rémunérations

Rémunération fixe	X	
Rémunération variable	X	
Rémunération exceptionnelle	X	
Avantages en nature	X	
Jetons de présence	X	
Rémunération totale		X
Actions	X	
Options	X	
Rémunérations sous forme d'actions et d'options		X
Rémunération globale		X
Indemnité de départ («golden parachutes»)		
Indemnité de non concurrence		
Avantages postérieurs à l'emploi		
• Retraites supplémentaires		
• Autres avantages		
Rémunérations différées		X



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

QUI DÉTERMINE LE MONTANT DES RÉMUNÉRATIONS ?

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

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

Recommandation Afep/Medef

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

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

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

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

¹ Sous réserve de seuils de détention de capital à respecter



5 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

« 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. »

89% des sociétés du compartiment A et **55%** des sociétés des compartiments B et C ont un comité de rémunération.

COMITE DE RÉMUNÉRATION

L'existence d'un comité de rémunération au sein des sociétés cotées est susceptible de devenir obligatoire¹.

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

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

Résultat de l'étude/comité de rémunérations

Sur les 176 sociétés de notre étude, 113 ont un comité de rémunération.

	Existence d'un comité de rémunération	Population totale de notre échantillon	%
Compartiment A	41	46	89%
Compartiment B	44	65	68%
Compartiment C	28	65	43%
Tous compartiments confondus	113	176	64%

57 sociétés sur 176 indiquent clairement ne pas avoir de comité de rémunération tandis que 6 d'entre elles n'y font pas référence.

Les 113 sociétés qui ont un comité de rémunération ont toutes indiqué le nombre de membres (de 2 à 7 personnes) mais peu d'éléments sur :

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

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

Commentaire ATH

Bien que facultatif, le comité de rémunération existe dans plus d'1 société sur 2.

¹ Proposition de loi adoptée le 20 octobre 2009 en première lecture

SOURCES D'INFORMATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS

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

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

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

Piste de réflexion ATH

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

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



5 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

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

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

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



5 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

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



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



5 GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

32% des sociétés appliquent complètement les 10 tableaux de l'AMF.

La recommandation AMF - Un guide pratique

Celle-ci ne crée pas de nouvelle obligation pour les sociétés cotées en matière d'information sur les rémunérations et les avantages des mandataires sociaux, mais réalise une synthèse et propose un guide pratique des informations à fournir.

Pour améliorer la lisibilité de l'information, ces recommandations préconisent :

- de regrouper dans un chapitre spécifique du rapport annuel l'ensemble des informations concernant les rémunérations des dirigeants, complétées par les informations nécessaires à leur compréhension,

- de présenter les différentes composantes des rémunérations sous forme de dix tableaux (ces tableaux sont présentés en annexe pages 70 à 78).

Ces dix tableaux s'ajoutent, sans les remplacer, aux informations que doivent donner par ailleurs ces sociétés, par exemple sur la politique de rémunération, les critères de détermination de la part variable ou les caractéristiques complètes des plans d'options passés, les caractéristiques des régimes collectifs de prévoyance et de retraite à droits aléatoires.

Les 10 tableaux de l'AMF

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

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

MÉTHODES DE COMPTABILISATION ET D'ÉVALUATION

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

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

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

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

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

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

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

LE RÔLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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

Plus spécifiquement, il établit un rapport spécial sur :

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



Aperçu d'ensemble sur les rémunérations 2008

✦ **Rémunérations totales**

✦ **Rémunérations globales**

6 RÉMUNÉRATIONS TOTALES

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

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

Les rémunérations totales perçues par les 375 dirigeants de l'étude se décomposent ainsi :

	Montant en K€	Poids de chaque composante	Nombre de dirigeants concernés	% de dirigeants concernés / 375
Rémunération fixe	109 407	58%	347	93%
Rémunération variable	63 763	34%	228	61%
Avantages en nature	2 523	1%	234	62%
Rémunération exceptionnelle	8 961	5%	73	19%
Jetons de présence	3 413	2%	118	31%
Rémunération totale	188 067	100%		

Les rémunérations fixes et variables représentent 92% de la rémunération totale.

Le poids du variable est de 34% du total en moyenne.

- 42% pour les dirigeants - compartiment A,
- 26% pour les dirigeants - compartiment B,
- 20% pour les dirigeants - compartiment C.

Selon le rapport de l'AMF sur la rémunération des dirigeants des sociétés du CAC 40, le poids de la rémunération variable sur la rémunération totale est de 52%.

RÉMUNÉRATIONS TOTALES

6

La rémunération totale moyenne des dirigeants par compartiment

En K€	Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C
Rémunération fixe	505	246	162
Rémunération variable	408	99	46
Avantages en nature	14	4	4
Rémunération exceptionnelle	33	29	11
Jetons de présence	15	9	4
Rémunération totale en K€	975	386	227
Nombre de dirigeants par compartiment	108	139	128

Les 375 dirigeants de l'étude ont bénéficié d'une rémunération totale (c'est-à-dire hors actions, options et autres rémunérations différées) de 188 M€ ce qui représente donc une moyenne de 502 K€ par dirigeant.

Cette moyenne recouvre de grandes disparités.

La rémunération totale moyenne selon le compartiment auquel appartient la société

- Compartiment A : 975 K€,
- Compartiment B : 386 K€,
- Compartiment C : 227 K€.

Les extrêmes

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

La répartition totale par strate de rémunérations

Rémunération totale	Nombre de dirigeants			Total
	Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C	
de 0 à 100 K€	4	22	24	50
de 100 à 200 K€	11	27	42	80
de 200 à 300 K€	7	25	29	61
de 300 à 500 K€	16	30	28	74
de 500 à 1 000 K€	32	26	4	62
supérieure à 1 000 K€	38	9	1	48
Nombre de dirigeants	108	139	128	375

51%

Valeur médiane

51% des dirigeants ont une rémunération totale inférieure à 300 K€.

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

- 19% des dirigeants des sociétés du compartiment A,
- 53% des dirigeants des sociétés du compartiment B,
- 74% des dirigeants des sociétés du compartiment C.

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

Chiffre d'affaires consolidé 2008	Total en K€	Nombre de dirigeants	Moyenne
CA < 100 M€	12 784	82	156
100 M€ < CA < 500 M€	26 812	97	276
500 M€ < CA < 1 000 M€	28 222	71	397
1 000 M€ < CA < 2 000 M€	29 520	47	628
2 000 M€ < CA < 5 000 M€	43 139	44	980
5 000 M€ < CA < 30 000 M€	47 590	34	1 400
Total	188 067	375	502

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

31% de dirigeants ont bénéficié d'actions ou d'options.

Attribution d'actions ou d'options

Outre les 5 composantes de la rémunération totale, les dirigeants peuvent bénéficier d'attributions gratuites d'actions ou d'options d'actions (cf. lexique page 79).

Au titre de l'exercice 2008 :

- **66 dirigeants** ont bénéficié d'options soit 18% des 375 dirigeants sélectionnés,
 - les options ont représenté un montant équivalent à 13% de la rémunération globale,
- **63 dirigeants** se sont vus attribuer des actions gratuites soit 17% des 375 dirigeants sélectionnés,
 - les actions gratuites attribuées ont représenté un montant équivalent à 9% de la rémunération globale.

Les 66 et 63 dirigeants étant partiellement les mêmes, l'analyse ci-après porte sur les 114 dirigeants qui bénéficient à la fois d'actions et/ou d'options.

Les **31% de dirigeants** ont bénéficié d'actions ou d'options pour un montant total de 53 087 K€.

Pour ces 114 dirigeants, la valorisation moyenne par dirigeant se situe à 461 K€ et se répartit comme suit selon le compartiment de leur société :

- 896 K€ pour les 45 dirigeants des sociétés du compartiment A,
- 240 K€ pour les 41 dirigeants des sociétés du compartiment B,
- 104 K€ pour les 28 dirigeants des sociétés du compartiment C.

Pour 42% de ces dirigeants, ces actions ou options ont une valeur inférieure à 100 K€.

7 RÉMUNÉRATIONS GLOBALES

RÉMUNÉRATION GLOBALE EN FONCTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA SOCIÉTÉ

La rémunération globale est la somme de la rémunération totale (cf. page 48) et des rémunérations sous forme d'attributions d'actions ou d'options (cf. page 49).

Les **375 dirigeants** ont perçu 188 067 K€ de rémunération totale.

114 dirigeants ont bénéficié de 53 087 K€ d'attributions gratuites ou d'options.

En conséquence, la rémunération globale des 375 dirigeants s'élève à 241 154 K€.

Chiffre d'affaires consolidé 2008 en M€	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€	12 784	3 452	16 236	84	21%
100 M€ < CA < 500 M€	26 812	3 040	29 852	97	10%
500 M€ < CA < 1 000 M€	28 222	4 068	32 290	71	13%
1 000 M€ < CA < 2 000 M€	29 520	12 346	41 866	47	29%
2 000 M€ < CA < 5 000 M€	43 139	9 929	53 068	44	19%
5 000 M€ < CA < 30 000 M€	47 590	20 252	67 842	32	30%
Total	188 067	53 087	241 154	375	22%

La rémunération sous forme d'actions ou d'options est utilisée dans toutes les tailles de sociétés. Même si son poids est plus important dans les grandes sociétés (30%), elle peut également représenter une proportion non négligeable de la rémunération globale dans les plus petites (21%).

VENTILATION DES RÉMUNÉRATIONS MOYENNES PAR COMPARTIMENT

En synthèse, pour les 375 dirigeants les rémunérations moyennes s'établissent ainsi par compartiment.

Pour les 375 dirigeants	Compartiment A en K€	Compartiment B en K€	Compartiment C en K€
Rémunération totale	975	386	227
Actions ou options	373	69	24
Rémunération globale	1 349	455	251
Dirigeants qui bénéficient d'actions ou d'options :			
- en nombre	45	41	28
- en %	41%	29%	23%
Rémunération en actions ou options/ Rémunération globale en moyenne pour les 375 dirigeants	28%	15%	10%

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.



Analyse par composantes

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

8 RÉMUNÉRATION FIXE

Extrait de la recommandation Afep/Medef

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

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

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

93% des dirigeants reçoivent une rémunération fixe.

28 dirigeants

n'ont perçu aucune rémunération fixe en 2008. 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 2 531 K€,
- du compartiment B est de 1 578 K€,
- du compartiment C est de 527 K€.

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

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

Tableau par strate de rémunérations fixes et par compartiment

Rémunération fixe 2008	Nombre de dirigeants				
	A	B	C	Total	En %
Rémunération égale à 0 K€	7	13	8	28	8%
Rémunération fixe < 200 K€	15	53	75	143	38%
201 K€ < Rémunération fixe < 600 K€	51	66	45	162	43%
601 K€ < Rémunération fixe < 1 000 K€	28	6		34	9%
1001 K€ < Rémunération fixe < 2 500 K€	7	1		8	2%
Total	108	139	128	375	100%

Les variations 2008/2007

L'analyse de l'évolution de la rémunération fixe 2008 par rapport à 2007 fait apparaître que pour :

- **47 dirigeants** : la rémunération fixe a baissé,
- **113 dirigeants** : la rémunération fixe a augmenté de 0 à 5%,
- **55 dirigeants** : la rémunération fixe a augmenté de 5 à 10%,
- **85 dirigeants** : la rémunération fixe a augmenté de plus de 10%,
- **50 dirigeants** : l'information n'est pas disponible pour 2007.

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

Piste de réflexion ATH

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

9

RÉMUNÉRATION VARIABLE

Extrait de la recommandation Afep/Medef

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

Nombre de dirigeants concernés

61% des dirigeants (228 dirigeants) bénéficient d'une rémunération variable.

39% des dirigeants (147 dirigeants) ont une rémunération variable égale à zéro, (certains dirigeants ont renoncé en 2008 à leur rémunération variable).

Tableau par strate de rémunérations variables et par compartiment

Rémunération variable 2008	Nombre de dirigeants				
	A	B	C	Total	En %
Rémunération à 0 K€	30	51	66	147	39%
Rémunération variable < 300 K€	34	77	61	172	46%
301 K€ < Rémunération variable < 600 K€	20	8	1	29	8%
601 K€ < Rémunération variable < 1 000 K€	12	2		14	4%
1 001 K€ < Rémunération variable < 1 200 K€	2	1		3	1%
1 201 K€ < Rémunération variable < 1 600 K€	5			5	1%
1 601 K€ < Rémunération variable < 3 000 K€	4			4	1%
Rémunération variable > 3 200 K€	1			1	0%
Total	108	139	128	375	100%

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.

Poids relatif des rémunérations variables

- **10 dirigeants** ont perçu 20 M€ au titre de la rémunération variable dont 1 dirigeant a perçu une rémunération variable de plus de 3 M€. Leur rémunération variable peut atteindre 5 fois leur rémunération fixe. Ces dirigeants appartiennent exclusivement au compartiment A.

- **les autres 218 dirigeants** se sont vus attribuer une somme globale de 45 M€, soit 206 K€ en moyenne soit 28%, de leur rémunération totale.

Critères de détermination des rémunérations variables

Pour **94% des 228 dirigeants** qui ont perçu une rémunération variable, les sociétés ont explicité les critères qualitatifs et/ou quantitatifs liés au calcul de cette rémunération variable.

Les principaux critères relevés sont :

- essentiellement d'ordre financier : chiffre d'affaires, marges, BFR...,
- quelquefois qualitatifs : sociaux, stratégiques, managériaux.

Commentaire ATH

L'information fournie n'apparaît pas, quant aux critères de performance, aussi précise et explicite que le demande l'AMF.

A l'instar de ce que l'AMF constate, la majorité des sociétés ne donnent pas une information détaillée sur les critères qualitatifs retenus.



RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Les rémunérations qualifiées d'exceptionnelles sont relativement marginales.

La rémunération exceptionnelle représente 5% de la rémunération totale pour 44 dirigeants (12%).

Le montant total de la rémunération exceptionnelle accordée s'élève à 8 961 K€ pour **44 dirigeants soit une moyenne de 204 K€ allant de 1 K€ à 2,4 M€.**

2 dirigeants perçoivent à eux seuls 55% de la rémunération exceptionnelle totale. L'un des deux ne présente aucune explication.

L'autre seconde rémunération exceptionnelle correspond quant à elle à une indemnité de départ et de préavis d'un président directeur général.

Dirigeants concernés

FONCTION	Total en K€	Nombre de dirigeants concernés	Rémunération exceptionnelle moyenne
Président Directeur Général	3 178	6	530
Directeur Général Délégué	3 340	11	304
Directeur général	670	3	223
Président du directoire	935	7	134
Président du Conseil d'administration	260	2	130
Membre du directoire	578	15	39
Total	8 961	44	204

Rémunération exceptionnelle par strate et par compartiment

Rémunération exceptionnelle 2008	Nombre de dirigeants				
	A	B	C	Total	En %
Rémunération exceptionnelle à 0 K€	101	120	110	331	87%
Rémunération exceptionnelle < 100 K€	3	13	13	29	8%
101 K€ < Rémunération exceptionnelle < 300 K€	2	4	4	10	3%
301 K€ < Rémunération exceptionnelle < 710 K€	1	1	1	3	1%
2 200 K€ < Rémunération exceptionnelle < 2 400 K€	1	1		2	1%
Total	108	139	128	375	100%

Critères

Les critères relatifs à la rémunération exceptionnelle de ces dirigeants sont précisés dans 16% des cas.

Ces critères s'avèrent parfois ne pas avoir de caractère exceptionnel. A titre d'exemple :

- performance de développement du groupe,
- atteintes d'objectifs de performance négociés, qualitatifs et quantitatifs.

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.

10 JETONS DE PRÉSENCE

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 du conseil.

118 dirigeants sur 375 ont perçu des jetons de présence soit 31% représentant un montant total de près de **3,5 M€**.

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

Dirigeants concernés

Fonction	Total jetons en K€	Nombre de dirigeants	Jetons moyen en K€
Président du Conseil d'administration	1 146	9	127
Président du directoire	221	6	37
Président Directeur Général	1 164	43	27
Directeur général	115	5	23
Membre du directoire	141	7	20
Directeur Général Délégué	626	30	21
Total	3 413	100	34

Le jeton de présence moyen attribué par catégorie de dirigeant varie de 20 K€ (pour les membres du directoire et directeurs généraux délégués) à 127 K€ (pour les présidents du Conseil d'administration).

Focus sur les 5 montants les plus élevés

5 dirigeants bénéficient de jetons de présence supérieurs à 100 K€ (de 118 à 420 K€).

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

62% des dirigeants bénéficient d'avantages en nature compris entre 1 K€ et 235 K€.

Les avantages en nature correspondent pour la plupart à des voitures de fonction ou de logement de fonction.

L'avantage en nature le plus élevé (235 K€) correspond à une cotisation retraite. Le fait de rattacher cette cotisation à un avantage en nature est un traitement non homogène avec les autres sociétés.

Dirigeants concernés

Fonction	Avantages en nature en K€	Nombre de dirigeants	Avantage moyen en K€
Directeur Général	171	17	10
Directeur Général Délégué	611	53	12
Membre du directoire	816	61	13
Président Directeur Général	690	53	13
Président du Conseil d'administration	69	5	14
Président du directoire	166	22	8
Total	2 523	211	12



11 ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS

31% des dirigeants (115 sur 375) ont bénéficié en 2008 d'options et/ou d'actions pour un montant de plus de 53 M€ soit une moyenne de 461 K€ par dirigeant soit :

- 896 K€ pour les dirigeants du compartiment A,
- 240 K€ pour ceux du compartiment B
- 104 K€ pour les dirigeants du compartiment C.

Les **115 dirigeants** se répartissent ainsi :

- 15 dirigeants ont bénéficié d'actions et d'options,
- 51 dirigeants n'ont eu que des options,
- 49 dirigeants n'ont eu que des actions.

Le tableau suivant présente l'analyse des rémunérations de ces 115 dirigeants.

	Comparti- ment A	Comparti- ment B	Comparti- ment C
Rémunération totale moyenne	1 120	423	298
Actions et options (moyenne)	896	240	104
Rémunération globale moyenne	2 016	663	402
Poids des actions et options sur la rémunération globale	44%	36%	26%
Nombre de dirigeants concernés par les actions et options	45	40	30

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 :

- 44% pour les dirigeants du compartiment A,
- 36% pour les dirigeants du compartiment B,
- 26% pour les dirigeants du compartiment C.

Il faut noter que la rémunération totale moyenne des dirigeants ayant bénéficié d'actions ou d'options est supérieure de 15% 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			
	A	B	C	Total
Options et actions < 100 K€	11	16	22	49
101 K€ < options et actions < 500 K€	11	17	8	36
501 K€ < options et actions < 1 000 K€	10	6		16
1 001 K€ < options et actions < 2 000 K€	7	1		8
2 000 K€ < options et actions < 3 100 K€	5			5
Options et actions > 6 000 K€	1			1
Total	45	40	30	115

41% des dirigeants bénéficient des actions et options pour des montants inférieurs à 100 K€.

13 dirigeants bénéficient des actions et options pour des montants supérieurs à 1 M€,

dont **1 dirigeant** bénéficie d'actions et options pour un montant supérieur à 6 M€.



AUTRES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES

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.

42 *dirigeants sur 375 bénéficient d'une indemnité de non concurrence communiquée par la société.*

*Montant moyen :
= 12 mois de salaire*

INDEMNITÉ DE NON CONCURRENCE

Seuls **11% des dirigeants** disposent d'une indemnité de non concurrence.

Pour **23% des dirigeants**, aucune information sur l'indemnité de non concurrence n'est communiquée.

66% des dirigeants n'ont pas d'indemnité de non concurrence.

Pour **1% des dirigeants**, l'indemnité de non concurrence n'est pas valorisée.

Les dirigeants bénéficiant d'une clause de non concurrence sont majoritairement dirigeants de sociétés cotées sur le compartiment A.

Ils se répartissent de la manière suivante :

- 49% de dirigeants du compartiment A,
- 38% de dirigeants du compartiment B,
- 13% de dirigeants du compartiment C.

Toutes les indemnités de non concurrence ne sont pas valorisées.

Les méthodes de valorisation explicitées peuvent être soit :

- valorisées en mois de salaire : de 6 à 24 mois de salaire, avec une moyenne de 12 mois,
- valorisées en euros de 187 à 4 900 K€.

Le dirigeant dont l'indemnité de non concurrence s'élève à 4 900 K€ (correspondant à 22 mois de salaire) l'a effectivement perçue sur l'exercice suite à sa démission.

Les précisions apportées sont hétérogènes :

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

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.

1 dirigeant sur 2 bénéficie d'une indemnité de départ.

INDEMNITÉ DE DÉPART OU « GOLDEN PARACHUTE »

1 dirigeant sur 2 bénéficie d'une indemnité de départ.

Pour **13% des dirigeants**, les sociétés ne communiquent pas sur l'existence ou non d'indemnité de départ.

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

- valorisées en mois de salaire : de 3 à 30 mois de rémunération,
- valorisées en Keuros : de 11 K€ à 3 200 K€.

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. En l'attente du décret d'application, le projet prévoit une mise en ligne de ces décisions sur le site internet de la société, à réaliser dans les 10 jours suivant la décision,
- 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 des commissaires aux comptes.

Les conditions de performances sont clairement explicitées dans 50% des cas.

Une proposition de loi déposée le 2 septembre 2009 prévoit notamment de limiter les montants des retraites dites chapeau à trente pourcents de sa rémunération de la dernière année de l'exercice de fonction.

Dans le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2010, un doublement de la contribution employeur serait prévu qui passerait de 12%, à 16% ou 24%.

RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Sur les 375 dirigeants analysés, il ressort que :

- 23% des dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire soit 88 dirigeants,
- 63% n'en bénéficient pas soit 236 dirigeants.

Concernant 14% des dirigeants analysés, l'information n'a pas été communiquée.

Les dirigeants bénéficiant de retraites supplémentaires appartiennent pour :

- 48% à des sociétés du compartiment A,
- 34% à des sociétés du compartiment B,
- 18% à des sociétés du compartiment C.

Les retraites supplémentaires sont pour :

- 56% des retraites à prestations définies¹,
- 34% des retraites à cotisations définies¹,
- 10% non communiqué.

Le périmètre concerné par ces retraites supplémentaires est pour :

- 42% des sociétés limitées aux dirigeants,
- 29% des sociétés étendues à un collège plus large,
- 29% non communiqué.

Le mode de calcul est indiqué pour 59% des sociétés.

La période de référence est :

- la moyenne des dernières années pour 21% des sociétés,
- la dernière année pour 13% des sociétés,
- non communiquée pour 66% des sociétés.

¹ Cf. lexique page 80



Annexes

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



LISTE DES SOCIÉTÉS

Compartiment A	Compartiment B	Compartiment C
ADP	ALDETA	ACCESS COMMERCE
ATOS ORIGIN	ALTEN	AFONE
BIC	ANF	AKKA TECHNOLOGIES
BIOMERIEUX	AREVA	ARCHOS
BOLLORE	ARKEMA	ASSYSTEM
BOURBON	AUDIKA	AU FEMININ.COM
BUREAU VERITAS	BOIRON	AUBAY
CASINO GUICHARD	BOIZEL CHANOINE	AUREA
CGG VERITAS	CARBONE LORRAINE	AUSY
DANONE	CEGEDIM	AVANQUEST SOFTWARE
DASSAULT SYSTEMES	CEGEREAL	BARBARA BUI
EDF ENERGIES NOUVELLES	ENTREPOSE CONTRACTING	BASTIDE LE CONFORT MEDICAL
EIFFAGE	EUROFINS SCIENTIFIC	BIGBEN INTERACTIVE
ERAMET	EUROSIC	BIOALLIANCE PHARMA
EUTELSAT COMMUNICATIONS	EXEL INDUSTRIES	BULL
FONCIERE LYONNAISE	FAIVELEY	BUSINESS ET DECISION
HERMES	FAURECIA	FONCIERE INEA
ICADE	FONCIERE DES 6e ET 7e	GFI INFORMATIQUE
ILIAD	FROMAGERIES BEL	GROUPE ARES
IPSEN	GAUMONT	GROUPE CRIT
JC DECAUX SA.	GENERALE DE SANTE	GROUPE GO SPORT
KLEPIERRE	GIFI	GROUPE OPEN
LEGRAND	GL EVENTS	GUILLEMOT CORPORATION
MAUREL ET PROM	GROUPE EUROTUNNEL	GUY DEGRENNE
MERCIALYS	INGENICO	HF COMPANY
NEXANS	IPSOS	HIGH CO
PAGESJAUNES	KAUFMAN et BROAD	HI-MEDIA
PUBLICIS GROUPE SA	KORIAN	HOLOGRAM INDUSTRIES

LISTE DES SOCIÉTÉS



Compartment A	Compartment B	Compartment C
REMY COINTREAU	LISI	HUBWOO.COM
REXEL	MEETIC	HUIS CLOS
SAFRAN	NEXITY	IEC PROFESSIONNEL MEDIA
SILIC	NEXTRADIOTV	INFOTEL
SODEXO	NRJ GROUP	INNATE PHARMA
TECHNIP	ORPEA	ITESOFT
TELEPERFORMANCE	PIERRE ET VACANCES	JACQUET METALS
THALES	PROVIMI	KEYYO
UBISOFT ENTERTAINMENT	RALLYE	KINDY
VICAT	RHODIA	LAFUMA
WENDEL	SAFT	LE PUBLIC SYSTEME
	SAMSE	LE TANNEUR
	SARTORIUS STEDIM BIOTECH	LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS
	SECHILLENNE SIDEC	LINEDATA SERVICES
	SELOGER.COM	MAISONS FRANCE CONFORT
	SEQUANA	MEMSCAP
	SIIC DE PARIS	MICROPOLE-UNIVERS
	SOITEC	MR BRICOLAGE
	SOPRA GROUP	NATUREX
	STALLERGENES	NEURONES
	THOMSON	ORAPI
	TOUR EIFFEL	OSIATIS
	TRANSGENE	OVERLAP GROUPE
	UNIBEL	OXYMETAL
	VALEO	PAREF
	VILMORIN & CIE	PARROT
		PCAS
		QUOTIUM TECHNOLOGIES



TABLEAUX DE L'AMF



Tableau 1

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

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

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

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

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

Tableau 2

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

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

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



TABLEAUX DE L'AMF



Tableau 3

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

Tableau 4

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

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

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

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



Tableau 5

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

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

Tableau 6

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

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



Tableau 7

(1) Les actions de performance sont des actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux, qui s'inscrivent dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du code de commerce, et qui sont soumises à des exigences supplémentaires prévues par les recommandations AFEP/MEDEF d'octobre 2008.

Dans l'hypothèse d'actions gratuites ne correspondant pas à des actions de performance telles que définies ci-dessus, il convient (i) de donner l'information de manière séparée dans un tableau identique et (ii) d'expliquer les raisons de l'attribution de ces actions gratuites, contraire aux recommandations AFEP-MEDEF, ainsi que les conditions d'attributions de ces actions.

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

(3) Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, préciser la quantité d'actions à acquérir lors de la disponibilité des actions, fixée par le Conseil lors de l'attribution des actions de performance.

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

Tableau 8

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

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



Tableau 9

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

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

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

Tableau 10

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

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

ACTIONS GRATUITES :

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

BILAN SOCIAL :

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

MANDATAIRE SOCIAL :

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

RAPPORT ANNUEL :

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

RAPPORT DE GESTION :

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

RAPPORT SUR LE CONTRÔLE INTERNE :

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

RÉMUNÉRATION DIFFÉRÉE :

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

RÉMUNÉRATION GLOBALE :

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

RÉMUNÉRATION TOTALE :

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

RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE :

Définitions

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

Il existe deux types de régimes à prestations définies :

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

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

STOCK-OPTIONS :

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



BIBLIOGRAPHIE

LOIS

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

COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE

- Forum européen des meilleures pratiques (mars 2009),
- Communiqué de la Commission européenne (avril 2009),
- Recommandations de la Commission européenne secteur financier (avril 2009),
- Recommandation de la Commission européenne (avril 2009),
- Communication de la Commission européenne accompagnant les recommandations (avril 2009),
- Recommandation de la Commission européenne publiée au JOUE, mai 2009.

NORMES IFRS

- IAS 24 – parties liées,
- IFRS 2 – paiement en action,
- IAS 19 – avantages au personnel.



AMF

- Communiqué de janvier 2009,
- Communiqué du 9 juillet 2009,
- Rapport AMF de juillet 2009 sur la rémunération des dirigeants.

AFEP/MEDEF

- Code consolidé Afep/Medef 2008.

MIDDLENEXT / INSTITUT FRANÇAIS DE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES

- Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises – Juin 2009.

ETUDES DIVERSES

- Rémunérations et dirigeants – PWC (janvier 2008).
- La rémunération des dirigeants européen – Alpha value.

RAPPORT D'INFORMATION ET PROPOSITION DE LOIS

- Rapport du 7 juillet 2009 de P. Houillon.
- Proposition de loi de M. Jean-François Mancel visant à améliorer la gouvernance au sein des grandes entreprises déposée le 29 septembre 2009.
- 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.



ATH, créée en 1968, est une association technique qui regroupe 20 cabinets d'audit et de conseil.

ATH est certifiée ISO 9001 depuis 2008.

ATH

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

ATH

apporte aux cabinets membres une logistique technique d'excellence.

CHIFFRES CLÉS DES CABINETS ATH

- 20 cabinets,
- 2 000 collaborateurs,
- 220 M€ de chiffre d'affaires global,
- 250 experts comptables, commissaires aux comptes présents dans les instances françaises et internationales,
- 100 sociétés cotées.

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

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

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

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



ADG
170 Bd Haussmann
75008 PARIS
www.groupe-adg.com



BBA
55 rue de Rivoli
75008 PARIS
www.bba.fr



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



CREATIS GROUPE
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 – BP 70588
68008 COLMAR
www.groupe-cofime.com



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



NOVANCES
Le Parc de Crécy
13 rue Claude Chappe
69771 ST DIDIER AU MONT D'OR
www.novances.fr



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



DONNONS AUX CHIFFRES
TOUS LEURS SENS

SFC
Parc de Crécy
6 rue Claude Chappe – Bât. A
69370 ST DIDIER AU MONT D'OR
www.s-f-c.fr



Groupe TUILLET
Audit et Diagnostic
160 boulevard Haussmann
75008 PARIS
www.tuillet.fr / www.aetd.fr

AUDITEURS



CONSEILS
ASSOCIÉS



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



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



COREVISE
3-5 rue Scheffer
75116 PARIS
www.corevise.com



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



FINEXSI

FINEXSI
111 rue Cardinet
75017 PARIS
www.finexsi.com



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



Groupe MBV
39 avenue de Friedland
75008 PARIS



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



SEFAC
10, avenue de Messine
75008 PARIS



SOFIDEEC
138 boulevard Haussmann
75008 PARIS
www.sofideecbti.com



CPC

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

© CPC, Meylan, 2009

ISBN : 978-2-910688-26-4

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 novembre 2009

Sur les presses de
CORIM

5 Bis rue du Louvre
75001 PARIS

www.corim-imprimeur.com

Dépôt légal novembre 2009

Association Technique
de cabinets
d'audit et conseil
Site Internet : www.ath.asso.fr

ATH en **2009**



ADG
www.groupe-adg.com



BBA
www.bba.fr



CONSEIL AUDIT & SYNTHESE
www.casynthese.com



CREATIS GROUPE
www.creatisgroupe.com



EXPONENS
www.exponens.com



Groupe COFIME
www.groupe-cofime.com



KLING & ASSOCIÉS
www.kling-associés.fr



NOVANCES
www.novances.fr



SADEC AKELYS
www.sadec-akelys.fr



**DONNONS AUX CHIFFRES
TOUS LEURS SENS**

SFC
www.s-f-c.fr



Groupe TUILLET
www.tuillet.fr
Audit et Diagnostic
www.aetd.fr

AUDITEURS



ACA
www.aca.nexia.fr



BM & Associés
www.fiducia.fr



COREVISE
www.corevise.com



EUREX
www.eurexfrance.com



FINEXSI

FINEXSI
www.finexsi.com



IFEC
www.ifec.eu



Groupe MBV



ORFIS
www.orfisbti.com



SEFAC



SOFIDEEC
www.sofideecbti.com

ISBN : 978-2-910688-26-4



ISBN : 978-2-910688-26-4

50 € TTC

Édité par

