

AFEP

MEDEF

Rapport annuel sur le code AFEP-MEDEF

**Application du code consolidé de gouvernement d'entreprise
des sociétés cotées de décembre 2008
par les sociétés de l'indice SBF 120**

Exercice 2008

Novembre 2009

Sommaire

Sommaire	2
Préface / Méthodologie	3
1. Le mode de direction	5
2. Le conseil d'administration ou de surveillance.....	8
2.1 Nombre d'administrateurs	8
2.2 Indépendance des administrateurs	9
2.3 Informations sur les administrateurs	14
2.4 Rémunération des membres du conseil	16
2.5 Durée et échelonnement des mandats des administrateurs.....	18
2.6 Informations sur les séances du conseil.....	20
2.7 Evaluation du conseil	21
2.8 Règlement intérieur.....	23
2.9 Le conseil et le marché	25
3. Les comités du conseil	26
3.1 Comité des comptes	26
3.2 Comité des rémunérations	31
3.3 Comité de sélection ou des nominations.....	34
4. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux.....	37
4.1 Information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	37
4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions.....	41
4.3. Actions de performance	46
4.4 Indemnités de départ	51
4.5 Retraites.....	53
5. Contrat de travail et mandat social	55
Conclusion	58
Annexe I - Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40	59
Annexe II - Liste des sociétés non incluses dans l'étude	60

Préface

A l'occasion de la présentation de leurs recommandations d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, l'AFEP et le MEDEF ont annoncé la publication d'un rapport annuel sur l'application de leur Code de gouvernement d'entreprise par les sociétés du SBF 120.

La publication de ce rapport constitue une nouvelle étape dans la mise en œuvre des pratiques de gouvernement d'entreprise promues par l'AFEP et le MEDEF.

Ce document indique notamment le niveau de suivi de chacune des recommandations du Code AFEP-MEDEF, mis à jour en décembre 2008, et qui constitue un référentiel de gouvernement d'entreprise se situant au plus haut niveau des standards européens et internationaux.

Réalisé à partir des données publiques figurant dans les rapports annuels et/ ou documents de référence des sociétés du SBF 120, ce rapport montre que le suivi des recommandations de gouvernement d'entreprise par les sociétés concernées continue de s'améliorer. Beaucoup de ces recommandations sont ainsi appliquées par la totalité ou la quasi-totalité des sociétés du SBF 120.

Les recommandations moins bien suivies sont pour l'essentiel les plus récentes, qui n'ont pu être immédiatement prises en compte entre leur publication en octobre 2008 et la finalisation des rapports des sociétés au titre de cet exercice.

Avec la publication annuelle de ce rapport de suivi de leurs recommandations, l'AFEP et le MEDEF entendent démontrer une nouvelle fois l'engagement des entreprises françaises en faveur d'un gouvernement d'entreprise transparent et exigeant.

Jean-Martin Folz
Président
AFEP

Laurence Parisot
Présidente
MEDEF

Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés ont désigné le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF comme leur code de référence¹. Le panel de sociétés retenu par l'AFEP et le MEDEF est constitué de l'ensemble des sociétés du SBF 120 desquelles ont été exclues les sociétés ayant un exercice décalé dont le rapport annuel et / ou document de référence n'était pas paru à la date de l'étude, les sociétés étrangères ainsi que les sociétés françaises ne se référant pas au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (Cf. annexe II) .

Au total, 105 sociétés du SBF 120 dont 35 sociétés du CAC 40, recensées en annexe I, ont été étudiées pour les besoins du rapport. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par SBF 120 ces 105 sociétés et par CAC 40 les 35 sociétés concernées.

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

Il convient de souligner que, pour un certain nombre de recommandations, le code consolidé de décembre 2008 ne requiert pas des sociétés qu'elles publient l'information afférente dans leur rapport annuel et / ou document de référence. Par conséquent, l'absence de certaines informations dans ces documents ne préjuge pas de l'application de ces recommandations par les sociétés.

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

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

Dans un communiqué daté du 13 janvier 2009, l'AMF indiquait qu'à la date du 7 janvier 2009, 35 sociétés du CAC 40 et 107 sociétés du SBF 120 avaient publié un communiqué indiquant leur adhésion sans réserve au code AFEP-MEDEF.

1. Le mode de direction

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

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Société anonyme à conseil d'administration avec unicité des fonctions	46,6 %	49,5 %	43 %	34 %
Société anonyme à conseil d'administration avec dissociation des fonctions	24,8 %	25,7 %	31 %	43 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	24,8%	21 %	20 %	17 %
Société en commandite par actions	3,8 %	3,8 %	6 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

La répartition des sociétés du SBF 120 selon les formes sociales et les modes de direction adoptés s'est légèrement modifiée entre 2007 et 2008, le nombre de sociétés à directoire et conseil de surveillance diminuant au profit des sociétés à conseil d'administration et optant alors majoritairement pour une unicité des fonctions entre le président et le directeur général. En revanche, les sociétés du CAC 40 ont opté, en plus grand nombre, pour une dissociation des fonctions de président et de directeur général.

S'agissant de l'information expliquant l'option retenue par les sociétés entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et l'unicité de ces fonctions, on assiste à une évolution très marquée puisque 60 % des sociétés du CAC 40 ont intégré cette recommandation contre 21 % en 2007 et 48 % des sociétés du SBF 120 en 2008 contre 37 % en 2007.

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

1) SOCIETE ANONYME A CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Dissociation des fonctions de président et de directeur général :

« En présentant aux actionnaires réunis en assemblée générale le principe de la séparation des fonctions de président et de directeur général, le président a affirmé la volonté de la société de se conformer aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, tout en mettant en oeuvre, dans la transparence et la continuité, le processus de relève de la direction générale ».

« En 2006, le conseil a décidé de scinder les fonctions de président et de directeur général. Avec une définition claire des responsabilités de chacun, cette dissociation permet à la fois d'assurer une grande continuité dans la vision stratégique et de donner un nouvel élan aux affaires du groupe ».

« Sur proposition du comité de nomination et des rémunérations, le conseil d'administration a décidé de dissocier l'exercice des fonctions de président du conseil d'administration de celles de directeur général de la société afin de permettre d'assurer la continuité du processus de relève de la direction générale ».

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

« Les fonctions de président du conseil et de directeur général sont dissociées. Le président du conseil, organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Le directeur général, est investi, vis-à-vis des tiers, et de par la loi, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société sous réserve des limitations de pouvoirs indiquées ci-dessous. Le directeur général représente la société dans ses rapports avec les tiers ».

« Cette structure permet de préserver la séparation des organes de contrôle et de gestion et de poursuivre l'application des meilleurs principes de gouvernement d'entreprise, tout en simplifiant la structure et le fonctionnement interne des organes de gestion de la société ».

b) Unicité des fonctions de président et de directeur général :

« Depuis 2006, le conseil d'administration a choisi de confier au président les fonctions de directeur général essentiellement par souci de favoriser, dans la tradition de la société, une relation étroite de ses dirigeants avec les actionnaires ».

« Le conseil a considéré qu'il n'était pas nécessaire ou approprié d'opter pour une dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général pour améliorer la gestion du groupe ou le fonctionnement du conseil d'administration, la combinaison de ces fonctions ayant démontré une parfaite efficacité notamment dans les situations critiques traversées par le groupe qui réclamaient une réactivité du conseil, et n'ayant pas empêché un fonctionnement efficace du conseil avec des décisions collégiales sur chacun des sujets importants pour le groupe ».

« Compte tenu de l'organisation de la direction générale du groupe par pôle d'activité et directions fonctionnelles, le choix du conseil d'administration d'opter pour le cumul des fonctions de président et de directeur général se révèle être un moyen efficace permettant d'assurer une coordination efficiente au sein du groupe ».

« Ce mode de gouvernance, largement partagé, est adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de la société, ceci dans le respect des prérogatives respectives des différents organes sociaux notamment en termes de contrôle de l'activité du groupe ».

« Le conseil a opté pour l'unicité des fonctions de président du conseil et de directeur général, le président directeur général étant d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies ».

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

« Les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général ont été unifiées. Cette unification a permis dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, d'assurer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de favoriser et de rendre plus efficaces les processus de décision ».

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

a) Société à directoire et conseil de surveillance :

« À l'issue de l'assemblée générale, la société a adopté la forme de société à directoire et conseil de surveillance. Le conseil de surveillance assure un rôle de contrôle de la gestion de la société, conformément à la loi et aux statuts. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins une fois par trimestre et rassemble des personnalités de premier plan. Les fonctions de direction sont assurées par le directoire qui se réunit au moins une fois par mois ».

« La société a opté pour une structure de gouvernance duale composée d'un directoire et d'un conseil de surveillance, ce qui permet de dissocier clairement les pouvoirs de gestion des pouvoirs de contrôle ».

« La société fonctionne en forme de société anonyme, à directoire et conseil de surveillance, dissociant les pouvoirs de gestion et de contrôle et permettant d'associer pleinement à la direction et à la gestion du groupe les principaux dirigeants des entités opérationnelles ».

b) Société en commandite par actions :

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

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

2. Le conseil d'administration ou de surveillance

2.1 Nombre d'administrateurs²

Au cours de l'exercice 2008, le nombre d'administrateurs au sein des conseils était compris entre 3 et 21. Toutes les sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précisent cette information dans leur rapport annuel / document de référence.

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

Pour les seules sociétés du CAC 40, le nombre moyen d'administrateurs est de 14,4 pour l'exercice 2008 contre 13,9 pour l'exercice 2007.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Nombre moyen d'administrateurs	11,9	11,9	13,9	14,4

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

2.2 Indépendance des administrateurs

Nombre d'administrateurs indépendants

100 sociétés du SBF 120 (soit 95 %) communiquent le nombre d'administrateurs indépendants au sein de leur conseil d'administration ou de surveillance, contre 95 sociétés lors de l'exercice 2007. Au sein du CAC 40, 33 sociétés (soit 94 %) donnent cette information.

91 sociétés du SBF 120, dont 33 du CAC 40, publient quant à elles une liste nominative de leurs administrateurs indépendants.

Les critères d'indépendance

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

84 % des sociétés du SBF 120 publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance). Cette proportion est en très forte hausse puisque seulement 27 % de ces sociétés publiaient un compte rendu de cette évaluation lors de l'exercice précédent.

Cette évolution est tout aussi marquée pour les sociétés du CAC 40, puisque 94 % d'entre elles rendent compte de l'examen individuel de l'indépendance des administrateurs dans leur document de référence, contre 40 % l'année dernière.

Les critères d'indépendance les plus cités sont ceux du Code AFEP-MEDEF.

Toutefois, comme le précise le Code AFEP-MEDEF « *le conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères [...] est cependant indépendant* ». Plusieurs sociétés ont ainsi décidé d'écarter le critère d'ancienneté de 12 ans, estimant qu'un mandat d'administrateur d'une durée supérieure à 12 ans ne nuit pas à l'indépendance de jugement de l'administrateur et que l'expérience acquise au cours de ces années est d'une grande utilité pour la société. Certaines sociétés ont estimé que le critère propre à la situation de salarié de certains de leurs administrateurs ne faisait pas obstacle à leur indépendance, tout comme le fait pour un administrateur d'être ou d'avoir été membre du conseil d'administration ou de surveillance d'une société consolidée par la société mère.

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

« Les critères retenus s'inspirent très largement du Code AFEP-MEDEF précité. Le conseil n'a toutefois pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné ».

« Le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à douze années, visant M. X, ne fait pas obstacle à son indépendance, et au contraire, figure comme un atout dans un rôle de contrôle. [...] Le critère propre à la situation de salariée ne fait pas obstacle à l'indépendance de Mme. X, dans la mesure où celle-ci, eu égard à ses fonctions de représentante syndicale au comité de groupe, bénéficie d'un statut légal protecteur. [...] Le fait d'être ou d'avoir été membre du conseil d'administration ou de surveillance d'une société consolidée par la société X ou d'une société dans laquelle un mandataire social de la société X détient un mandat non exécutif n'entache pas l'indépendance de M. Z ».

« Conformité à l'ensemble des critères d'indépendance à la seule exclusion de la condition de durée maximum de 12 ans dans la fonction. Le conseil considère que la durée totale des fonctions d'un membre du conseil de surveillance d'une société en commandite par actions n'est pas un obstacle à son indépendance de jugement vis-à-vis de la société mais constitue, au contraire, un atout pour apprécier convenablement la complexité d'une entreprise et assurer efficacement le contrôle permanent de la gestion de la société ».

« Ces administrateurs remplissent, en effet, les critères d'indépendance mentionnés dans le Code AFEP-MEDEF, à l'exception, pour l'un d'entre eux, du critère d'ancienneté de douze ans ; pour une société dont les investissements et l'activité s'inscrivent dans le long terme, l'exercice prolongé d'un mandat d'administrateur apporte, en effet, expérience et autorité et permet ainsi de renforcer l'indépendance des administrateurs. Le conseil en a conclu que M. X, seul administrateur concerné, pouvait être considéré comme administrateur indépendant ».

Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

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

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

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

SBF 120	Exercice 2007		Exercice 2008	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	48	46 %	46	44 %
Sociétés non contrôlées	57	54 %	59	56 %

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

CAC 40	Exercice 2007		Exercice 2008	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	8	23 %	8	23 %
Sociétés non contrôlées	27	77 %	27	77 %

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
52 %	57 %	63 %	63 %

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

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

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
74 %	76 %	78 %	81 %

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

81 % des sociétés concernées du CAC 40 appliquent cette recommandation. Les autres donnent une explication.

Il convient de noter que la mise en œuvre de cette recommandation sur les administrateurs indépendants est perturbée par la présence des administrateurs représentant l'Etat dans les entreprises à participation publique.

Les extraits ci-dessous reprennent les explications fournies par certaines sociétés qui ne respectent pas la proportion d'administrateurs indépendants recommandée par le Code AFEP-MEDEF :

« Le conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en 2008. Toutefois, compte tenu notamment de la répartition de son capital (notamment Etat et salariés) et des règles particulières qui régissent le mode de désignation d'une partie de ses administrateurs, la société ne se conforme pas entièrement aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration ».

« L'accroissement du nombre d'administrateurs indépendants traduit la volonté du conseil d'administration de tendre à se conformer pleinement à la recommandation du code AFEP-MEDEF sur ce point. La composition du conseil d'administration et de ses comités reflète également l'application de dispositions légales particulières du fait, notamment, de la participation détenue par l'Etat au capital de la société; ainsi, outre le président-directeur général, trois administrateurs représentant l'Etat et quatre représentants des salariés ne peuvent, par définition, répondre aux critères d'indépendance retenus dans le code AFEP-MEDEF. Comme le rappelle toutefois le code AFEP-MEDEF, "la qualité du conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout compétents, actifs, présents et impliqués ". A cet égard, la société applique des critères de sélection de ses administrateurs, en particulier d'expérience, de compétence dans les domaines liés à ses métiers et aux enjeux de son environnement ainsi que de disponibilité ».

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

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

« Au cours de l'exercice 2008, la société ne s'est pas entièrement conformée aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF qui préconisent un tiers de membres indépendants au sein du conseil d'administration. Cette situation tient à la fois aux règles particulières qui régissent la composition de son conseil dans le cadre du pacte d'actionnaires et à l'actuelle vacance d'un poste de membre. Il sera donc proposé à la prochaine assemblée générale la nomination d'un 15^{ème} membre du conseil, ayant la qualité d'administrateur indépendant, portant ainsi à cinq le nombre d'administrateurs indépendants au sein du conseil (soit un tiers d'administrateurs indépendants au sein du conseil) ».

« La société continue à s'inspirer de ce code afin d'adapter ses règles de fonctionnement interne au regard de sa structure et de sa taille. Il a été relevé que la composition du conseil d'administration répond aux principes directeurs posés par l'article 6 du Code, la présence de l'actionnaire de référence constituant l'assurance de la prise en compte des intérêts des actionnaires et de l'implication des administrateurs dans la définition de la stratégie du groupe. Dans ce sens, il est projeté d'élargir la composition du conseil, par la nomination d'un ou plusieurs administrateurs indépendants et la constitution de comités spécialisés ».

« Le conseil est composé au 31 décembre 2008 de huit administrateurs dont un est indépendant. La nomination de deux administrateurs indépendants supplémentaires sera proposée à l'assemblée générale afin de rapprocher la composition du conseil de la société des recommandations du code ».

« Le conseil d'administration comprend deux administrateurs indépendants. Le Code publié par l'AFEP et le MEDEF préconise que le nombre d'administrateurs indépendants représente la moitié des administrateurs siégeant au conseil. Dans cette perspective le conseil d'administration pourra proposer, progressivement à l'assemblée générale des actionnaires de la société la nomination de nouveaux administrateurs indépendants à l'occasion de l'arrivée à l'échéance des mandats d'administrateurs. Dans cet esprit, le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires la nomination d'un nouvel administrateur répondant aux critères d'indépendance posés par le rapport AFEP-MEDEF. Si cette résolution est adoptée le conseil d'administration comprendra alors trois membres indépendants ».

« Suite aux démissions de Madame X et de Messieurs Y et Z, le conseil d'administration est composé de onze administrateurs dont six sont externes[...] Le conseil d'administration proposera aux actionnaires la nomination de trois nouveaux administrateurs dont deux administrateurs indépendants au regard des critères du code de gouvernement. Après ces nominations la société respectera la recommandation d'avoir au moins un tiers d'administrateurs indépendants ».

2.3 Informations sur les administrateurs

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

Le tableau suivant indique la proportion des sociétés faisant figurer dans leur rapport annuel et/ou leur document de référence ces informations sur les membres du conseil d'administration ou de surveillance.

Informations sur les administrateurs des conseils d'administration ou de surveillance

Sociétés précisant dans leur document de référence :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
La date de début du mandat	92 %	97 %	97 %	100 %
La date de fin de mandat	95 %	98 %	97 %	100 %
L'âge des administrateurs	92 %	93 %	97 %	100 %
La principale fonction exercée	100 %	100 %	100 %	100 %
Les mandats et autres fonctions exercées dans d'autres sociétés	98 %	100 %	97 %	100 %
Le nombre d'actions détenues par chaque administrateur	71 %	88 %	86 %	97 %
La notice biographique des administrateurs	81 %	90 %	86 %	94 %

Les sociétés du CAC 40 et du SBF 120 ont amélioré la communication sur leurs administrateurs entre 2007 et 2008 atteignant un très haut niveau de conformité pour cette recommandation.

En ce qui concerne le CAC 40 l'information disponible sur les administrateurs est très complète à l'exception d'une société qui n'a pas précisé le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs et de deux sociétés qui n'ont pas publié de notice biographique en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur.

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

2.4 Rémunération des membres du conseil

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

Informations sur le montant des jetons de présence

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés indiquant le montant global	98 %	100 %	100 %	100 %
Sociétés indiquant les montants individuels	93 %	100 %	97 %	100 %

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

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

Informations sur les règles de répartition des jetons de présence

Sociétés ayant mis en place :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
- des règles de répartition des jetons de présence	82 %	92 %	94 %	100 %
- une part variable liée à l'assiduité	81 %	79 %	85 %	86 %
- une part variable liée à la participation à un comité spécialisé	86 %	89 %	97 %	97 %

92 % des sociétés du SBF 120 (et 100 % des sociétés du CAC 40) précisent les règles de répartition des jetons de présence entre les administrateurs. Ces proportions sont en hausse par rapport à l'exercice 2007.

79 % des sociétés du SBF 120 et 86 % des sociétés du CAC 40 attribuent une part variable en fonction de l'assiduité aux réunions. 89% des entreprises du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40 font varier le montant des jetons de présence de leurs administrateurs en fonction de leur participation à des comités spécialisés. Ces proportions sont également en hausse par rapport à 2007.

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

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

« Instaurer une partie variable dans les jetons de présence, liée à l'assiduité aux séances du conseil et des comités n'apparaît ni utile ni souhaitable : avec un taux de participation aux séances du conseil et des comités de 98 % en 2008 et de 95 % en 2007, il n'apparaît pas nécessaire de rémunérer particulièrement l'assiduité des membres du conseil de surveillance ».

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

« Concernant d'une part le gouvernement d'entreprise, l'évaluation du Comité des nominations et des rémunérations a recensé la modification des règles de répartition des jetons de présence en fonction de l'assiduité ».

« Il sera proposé au prochain conseil de modifier le mode de répartition des jetons de présence afin de tenir compte de la participation effective des membres du conseil à ses réunions et à celles de son comité d'audit ».

« Le comité de sélection des administrateurs a en outre la faculté de proposer que tout ou partie des jetons de présence soit attribué en fonction de la participation effective des membres aux comités du conseil d'administration ou aux réunions de celui-ci ».

Le Code AFEP-MEDEF recommande de préciser « *les règles de perception des jetons de présence alloués le cas échéant à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe* ». 75 % des sociétés du SBF 120 ont appliqué cette recommandation pour l'exercice 2008 et 83 % pour les sociétés du CAC 40 (§ 21.2).

En annexe du Code AFEP-MEDEF une recommandation indique qu'« afin d'améliorer la lisibilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, l'AFEP et le MEDEF recommandent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé d'adopter une présentation sous forme de tableau ». Concernant les jetons de présence, il s'agit du tableau n°3 du Code AFEP-MEDEF⁴.

97 % des sociétés du CAC 40 et 94% des sociétés du SBF 120 ont adopté cette présentation au cours de l'exercice 2008.

2.5 Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés indiquant la durée du mandat dans le document de référence	89,5 %	99 %	100 %	100 %
Durée moyenne du mandat	4,3	4,1	4,1	3,8
Sociétés dont la durée de mandat est inférieure ou égale à 4 ans	58 %	71 %	74 %	83 %
Société ayant mis en place un processus d'échelonnement	69 %	74 %	74 %	91 %

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

⁴ Dans sa recommandation du 22 décembre 2008 relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux, l'AMF recommande également d'utiliser un tableau récapitulatif sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants.

Le Code AFEP-MEDEF recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas 4 ans. La durée moyenne pour les sociétés de l'indice SBF 120 est de 4,1 ans. Pour le CAC 40, la durée moyenne du mandat d'administrateur est passée sous le seuil des 4 ans entre 2007 et 2008.

Parmi les sociétés qui indiquent la durée de mandat de leurs administrateurs, 70 % respectent la durée préconisée par le Code AFEP-MEDEF à savoir 4 ans. En ce qui concerne l'indice CAC 40, 83 % sont conformes à cette recommandation.

Par ailleurs, 74 % des sociétés du SBF 120 et 91 % des sociétés du CAC 40 ont mis en place un processus d'échelonnement des mandats de leurs administrateurs afin de favoriser, comme le préconise le Code AFEP-MEDEF « *un renouvellement harmonieux des administrateurs* ». Cette proportion est en augmentation par rapport à l'exercice précédent (§ 12).

La mise en œuvre de cette recommandation ne peut se faire que progressivement en fonction du remplacement des administrateurs. Ces chiffres témoignent des efforts effectués par les sociétés pour se conformer aux recommandations.

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

« La société ne suivra pas cette recommandation pour les nominations proposées à l'assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2009. Comme le reconnaît d'ailleurs le Code de gouvernement AFEP-MEDEF, la bonne connaissance de l'entreprise et de son activité est primordiale pour permettre à la société de pleinement bénéficier de la compétence de ces administrateurs. Il est donc important pour l'entreprise de s'associer ces administrateurs pendant une durée permettant à l'entreprise et à l'administrateur de travailler ensemble de façon efficace. En ce qui concerne l'échelonnement des mandats, la société considère que l'amélioration de la gouvernance pouvant en résulter n'est pas assez importante pour justifier les inconvenances et la difficulté de mise en place d'une telle pratique ».

« Bien que la durée des mandats des administrateurs de la société soit plus longue, jusqu'à ce jour ceci n'a pas été un obstacle au renouvellement régulier des compétences au sein du conseil. Ainsi, l'ancienneté moyenne des membres actuels du conseil, en tenant compte de la date de leur première nomination, est de 5,4 ans ».

« Compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société, la durée des fonctions des membres du conseil de surveillance a été fixée à 5 ans ».

« Il convient de noter que le code établit que la durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder quatre ans. La société fixe une durée de mandat plus longue, en effet les membres de son conseil de surveillance sont eux nommés pour une période de six ans, conformément aux statuts de la société. La société considère que la durée légale du mandat de six années constitue une période convenable pour permettre aux membres de s'impliquer adéquatement dans le contrôle de la gestion de la société ».

« Le mandat des administrateurs du groupe est de cinq ans. Le conseil d'administration considère que ce point ne constitue pas un frein à la bonne gouvernance au sein de la Société ».

« Il a été considéré que pour un conseil de surveillance dont les membres devaient avoir une bonne expérience des affaires de la société, la durée de six ans paraissait tout à fait adaptée alors que le Code recommande une durée de quatre ans. Compte tenu du nombre de ses membres, cette durée permet par ailleurs un renouvellement du conseil par tiers tous les deux ans ».

Certaines sociétés prévoient de se conformer à ces recommandations du code dans un futur proche :

« La société entend se conformer aux principes édictés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 en la matière et de proposer à l'assemblée la modification de la durée du mandat des administrateurs pour la porter à quatre ans.

Il n'existe pas à ce jour un renouvellement par échelonnement des mandats des membres du conseil d'administration. Toutefois, le conseil veille dans ses propositions de nomination d'administrateurs à assurer un renouvellement harmonieux entre nouveaux administrateurs et administrateurs reconduits ».

« Les modalités d'échelonnement des mandats, pour éviter un renouvellement en bloc du conseil de surveillance, et de la réduction de leur durée, seront mises à l'étude en 2009 ».

« La durée statutaire des mandats d'administrateur (6 ans) excède la durée maximale préconisée par le Code AFEP-MEDEF (4 ans). Le conseil examinera les moyens de réduire à l'avenir la durée des mandats sans altérer le bon fonctionnement de l'échelonnement des renouvellements mis en place en 2004 ».

2.6 Informations sur les séances du conseil

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

Informations sur les séances du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés indiquant le nombre de séances du conseil dans leur document de référence	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances lors de l'exercice	8,2	8,2	7,9	8,3
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur document de référence	96 %	99 %	100 %	100 %
Taux moyen de participation	86 %	86 %	87 %	88 %

Toutes les sociétés du CAC 40 et presque toutes les sociétés du SBF 120 suivent ces deux recommandations.

Le nombre moyen de séances au cours de l'exercice 2008 pour les sociétés du SBF 120 est de 8,2 comme pour 2007.

Le nombre moyen de séances au sein des sociétés du CAC 40 est en hausse, passant de 7,9 à 8,3 entre 2007 et 2008.

Enfin, le taux moyen de participation au sein des conseils est stable pour le SBF 120 et continue de progresser pour le CAC 40 jusqu'à 88 %.

2.7 Evaluation du conseil

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

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

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

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

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

Evaluation du conseil d'administration ou de surveillance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés procédant à une évaluation du conseil	67 %	83 %	86 %	91 %
- sous forme de point à l'ordre du jour	49 %	44 %	54 %	31 %
- sous forme d'évaluation formalisée	18 %	39 %	31 %	60 %

83 % des sociétés du SBF 120 indiquent dans leur document de référence avoir procédé à l'évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance contre 67 % des sociétés lors de l'exercice précédent. Les modalités d'évaluation du conseil entre les exercices 2007 et 2008 ont elles aussi évolué. Si la proportion d'évaluations sous forme de point à l'ordre du jour est restée relativement stable entre ces deux exercices, on constate une nette augmentation du nombre d'évaluations formalisées.

Au sein des sociétés du CAC 40, 91 % des sociétés ont mentionné avoir procédé à cette évaluation de leur conseil dans leur document de référence. Comme pour le SBF 120 on note une nette progression des évaluations formalisées qui s'accompagne d'une diminution des évaluations sous forme de point à l'ordre du jour.

Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des explications fournies par les sociétés qui prévoient de mettre en place une procédure d'évaluation de leur conseil.

« Dans le cadre de sa démarche d'amélioration permanente, le conseil d'administration a initié une réflexion, visant à une mise en conformité prochaine avec une certaine disposition du Code de référence, à savoir la mise en œuvre d'un processus d'évaluation des travaux du conseil ».

« Compte tenu de la très forte concentration de l'actionnariat, l'auto-évaluation du conseil de surveillance n'a pas encore été réalisée ».

« Un processus d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, notamment sur la base de la remise d'un questionnaire aux membres du conseil et d'entretiens entre le secrétaire du conseil et chaque membre du conseil, et de l'analyse des conclusions de ces entretiens, sera engagé au cours des prochains mois ».

« Dans un souci de bonne gouvernance, la société envisage de mettre en place un système d'évaluation du conseil d'administration. Chaque année un point à l'ordre du jour du conseil d'administration serait consacré à évaluer et à débattre de son fonctionnement afin d'en améliorer l'efficacité et de mesurer la contribution effective de chaque membre à ses travaux. Dans ce cadre, l'évaluation serait réalisée au travers de l'envoi d'un questionnaire détaillé éventuellement complété par des entretiens individuels entre l'administrateur et le président du conseil. A partir de la synthèse des entretiens individuels, le conseil prendra les mesures d'amélioration qu'il jugera utiles ».

« Le conseil n'avait pas jusqu'ici jugé souhaitable de mettre en œuvre une procédure d'évaluation de son fonctionnement. Toutefois, eu égard à l'importance croissante des travaux que la réglementation met à sa charge et à celle de son comité d'audit, et qui se traduit par une augmentation progressive du nombre de leurs réunions, le conseil de surveillance a décidé d'instituer à partir de 2009 un mode formalisé d'auto-évaluation afin, notamment, de juger de la préparation et de la qualité de ses travaux et de ceux de son comité ».

Publication des résultats et des suites données à l'évaluation du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
66 %	70 %	70 %	91 %

70 % des sociétés du SBF 120 ayant indiqué avoir procédé à l'évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance en ont publié les résultats et les suites données dans leur document de référence, contre 66 % au cours de l'exercice passé.

91 % des sociétés du CAC 40 ayant indiqué avoir procédé à l'évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance en ont publié les résultats et les suites données dans leur document de référence, soit une progression de 21 points par rapport à l'exercice précédent.

2.8 Règlement intérieur

Le Code AFEP-MEDEF indique que le conseil doit se doter d'un règlement intérieur précisant les règles lui permettant d'examiner et de décider des opérations d'importance véritablement stratégique (§ 4).

Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
95 %	97 %	100 %	100 %

97 % des sociétés du SBF 120 ont indiqué que leur conseil d'administration ou de surveillance était doté d'un règlement intérieur. La totalité des sociétés du CAC 40 fait état d'un règlement intérieur du conseil.

Il n'existe pas d'obligation sur le niveau d'information à fournir aux actionnaires sur le règlement intérieur et celui-ci est décidé par le conseil d'administration. La majorité des sociétés (53 % des sociétés du SFB 120 et 54 % des sociétés du CAC 40) dont le conseil d'administration fait état d'un règlement intérieur publie une synthèse de ce règlement intérieur dans leur document de référence. 10 % des sociétés du SBF 120 et 17 % des sociétés du CAC 40 publient le texte du règlement en intégralité.

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

	SBF 120	CAC 40
	%	%
Publié en intégralité	11 %	17 %
Synthèse publiée	53 %	54 %
Extraits publiés	16 %	26 %
Règlement intérieur mentionné	20 %	3 %

Contenu du règlement intérieur du conseil

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

1) « *Les cas d'approbation préalable du conseil dont il arrête les principes qui peuvent être d'ailleurs différents selon les branches concernées de l'entreprise* » (§ 4).

Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
70 %	87 %	83 %	94 %

87 % des sociétés du SBF 120 se conforment à cette recommandation, une proportion en hausse depuis l'exercice précédent. 94 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leur règlement intérieur contient de telles règles, contre 83 % en 2007.

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

Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations hors stratégie

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
42 %	66 %	66 %	89 %

66 % des sociétés du SBF 120 indiquent que le règlement intérieur de leur conseil contient un tel principe, contre 42 % lors de l'exercice précédent. 89 % des sociétés du CAC 40 se conforment à cette recommandation soit une progression de 23 points par rapport à 2007.

3) « *Les règles selon lesquelles le conseil est informé de la situation financière, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la société* ».

Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
34 %	83 %	43 %	91 %

83 % des sociétés du SBF 120 et 91% des sociétés du CAC 40 incluent les règles d'information du conseil dans le règlement intérieur de ce dernier, proportion en forte hausse par rapport à l'exercice 2007.

2.9 Le conseil et le marché

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

Cette recommandation ne peut être appliquée à l'ensemble du SBF 120 puisqu'un nombre important des sociétés de l'indice ne font pas l'objet d'une notation financière. Afin de rester pertinente, l'étude du respect de cette recommandation a donc été limitée aux sociétés du CAC 40.

	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés du CAC 40 ayant publié leur notation financière dans leur document de référence	74%	83%
Sociétés du CAC 40 ayant publié l'évolution de leur notation au cours de l'exercice	49%	57%

En 2008, 83 % des entreprises du CAC 40 ont publié leur notation financière dans leur document de référence contre 74 % en 2007.

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

Au titre de l'exercice 2008, la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 fournissent des informations sur leurs engagements hors bilan et sur les risques auxquels elles sont confrontées.

3. Les comités du conseil

3.1 Comité des comptes

Le code AFEP-MEDEF précise que « *chaque conseil doit se doter d'un comité des comptes* », ce qui est le cas de 97 % des sociétés du SBF 120 et de la totalité des sociétés du CAC 40 (§ 14).

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
95 %	97 %	100 %	100 %

Une société qui n'a pas de comité des comptes se justifie de la manière suivante dans son document de référence.

« Quant à la mise en place d'un comité d'audit, le conseil d'administration a constaté que par application de l'ordonnance du 8 décembre 2008, la société est tenue d'instituer un tel comité au plus tard fin août 2012. Elle prévoit de créer ce comité d'audit, par le renforcement en premier lieu de la composition du conseil, afin de nommer un ou plusieurs administrateurs indépendants ayant notamment des compétences en matière financière et comptable ».

Composition du comité

En 2008, les comités étaient composés en moyenne de 3,8 personnes dans les sociétés du SBF 120 comme en 2007. Dans les sociétés du CAC 40, les comités des comptes étaient composés en moyenne de 4,2 personnes comme pour l'exercice précédent.

Proportion d'administrateurs indépendants

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

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
65 %	63 %	74 %	77 %

63 % des sociétés du SBF 120 et 77 % des sociétés du CAC 40 indiquent respecter cette recommandation dans leur document de référence. Pour les autres sociétés, soit la recommandation n'est pas respectée, soit l'information n'est pas communiquée dans leur document de référence.

Les extraits ci-dessous reprennent les justifications fournies par les sociétés qui ne respectent pas la proportion des deux tiers d'administrateurs indépendants prévue par le Code AFEP-MEDEF pour le comité des comptes.

« Par ailleurs, le comité des comptes de la société comporte deux administrateurs indépendants sur quatre, alors que le Code AFEP-MEDEF préconise que les deux tiers des membres du comité soient indépendants. Les salariés actionnaires ont en effet souhaité être représentés au sein de ce comité, et le conseil d'administration a accédé à cette demande en nommant un quatrième membre du comité en la personne de Monsieur X. Monsieur X intervient dans l'intérêt des salariés actionnaires et dispose d'une grande indépendance dans l'exercice de ses fonctions au sein du conseil et du comité ».

« Le conseil de surveillance a considéré que la proportion actuelle de membres du comité d'audit indépendants, inférieure en nombre aux deux tiers, n'entachait pas le bon fonctionnement du comité d'audit et pouvait perdurer jusqu'en 2010. À ce titre, une mission a été confiée au comité des rémunérations et des nominations aux fins de mener une réflexion qui permettrait au conseil de surveillance de proposer à l'associé commandité soit la nomination en 2010 d'une personnalité indépendante ayant des compétences financières et une expérience internationale pour compléter le comité d'audit, soit la réorganisation de la composition du comité d'audit ».

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

« La majorité des membres est indépendante. La proportion des deux tiers de membres indépendants recommandée par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF n'est donc pas respectée compte tenu également de la présence d'un actionnaire de référence historique ».

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

Activité du comité des comptes

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

Informations sur les séances du comité des comptes

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur document de référence	97 %	98 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	4,8	5,1	5,0	5,4
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur document de référence	80 %	88 %	89 %	94 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	93 %	92 %	92 %	91 %

98 % des sociétés du SBF 120 ayant un comité des comptes communiquent le nombre de séances qui se sont tenues au cours de l'exercice écoulé. En 2008, le nombre moyen de séances était de 5,1 pour les sociétés du SBF 120.

Comme en 2007, toutes les sociétés du CAC 40 suivent cette recommandation en 2008, avec un nombre moyen de 5,4 séances.

88 % des sociétés du SBF 120 qui ont un comité des comptes précisent dans leur document de référence le taux de participation collectif et/ou individuel des membres aux séances du comité. Cette proportion est plus élevée pour les seules sociétés du CAC 40 (94 % en 2008).

Le taux de participation moyen aux séances du comité est stable par rapport à l'exercice précédent. Il s'établit à un très bon niveau, 92 % pour les sociétés du SBF 120 et 91 % pour celles du CAC 40.

Compétence des membres

Le Code AFEP-MEDEF mentionne que « *les membres du comité des comptes [...] doivent avoir une compétence financière ou comptable* »⁵. Cette compétence financière ou comptable est justifiée par près de 87 % des sociétés du SBF 120 (77 % en 2007) et par 91 % des sociétés du CAC 40 (86 % en 2007) ayant un comité des comptes (§ 14.3.1).

⁵ Ce critère est considéré comme rempli lorsqu'une notice biographique est publiée et qu'elle contient des éléments ne permettant pas de douter de la compétence en matière financière et comptable des membres du comité.

Procédure de renouvellement des commissaires aux comptes

Le Code AFEP-MEDEF précise qu'« en dehors de l'audition des commissaires aux comptes y compris hors la présence des dirigeants, le comité doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes [...] ». Au cours de l'exercice 2008, 69 % des sociétés du SBF 120 et 69 % des sociétés du CAC 40 ont mentionné dans leur document de référence avoir mis en place une procédure de sélection (§ 14.2.2).

Méthodes de travail

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

Informations sur les auditions réalisées par le comité des comptes

Sociétés faisant état dans leur document de référence d'une :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
- audition des commissaires aux comptes	80 %	96 %	94 %	100 %
- audition du directeur financier	68 %	87 %	89 %	100 %
- audition du responsable de l'audit interne	60 %	84 %	89 %	97 %

Le nombre de sociétés du SBF 120 et du CAC 40 indiquant procéder aux auditions préconisées par le Code AFEP-MEDEF est en hausse par rapport à l'exercice 2007 et atteint presque 100 % pour le CAC 40.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation des commissaires aux comptes	30 %	95 %	57 %	100 %

95 % des sociétés du SBF 120 ayant un comité des comptes et 100 % des sociétés du CAC 40 font état d'une telle présentation par les commissaires aux comptes. Cette proportion est en très forte hausse par rapport à l'exercice précédent.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation du directeur financier	24 %	84 %	49 %	100 %

Par ailleurs, 84 % des sociétés du SBF 120 et 100 % du CAC 40 font mention d'une présentation du directeur financier.

Le Code AFEP-MEDEF souligne également que « *le comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin* ». Cette possibilité est mentionnée par 42 % des sociétés du SBF 120 ayant un comité des comptes (27 % en 2007) et par 60 % des sociétés du CAC 40 (46 % en 2007) (§ 14.3.2).

Enfin, ce Code mentionne que « *les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le conseil)* ». 30 % des sociétés du SBF 120 et 31 % des sociétés du CAC 40 précisent dans leur document de référence qu'elles respectent ce délai minimum (§ 14.2.1).

3.2 Comité des rémunérations

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

Sociétés indiquant l'existence d'un comité des rémunérations

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
94%	95%	97%	97%

La quasi-totalité de l'échantillon respecte cette recommandation.

Exemple de justification d'une société n'ayant pas mis en place de comité des rémunérations :

« Enfin, eu égard aux spécificités légales et statutaires de la commandite, et sachant que les dirigeants sont rémunérés par la société tierce X dans le cadre d'une convention de management passée avec le groupe, le conseil a considéré que la création d'un comité des rémunérations n'avait à ce jour pas d'objet. Toutefois, l'application du régime des conventions réglementées à la convention de management et le suivi détaillé qu'en fait le conseil l'ont conduit à demander au comité d'audit de se faire présenter chaque année le détail des comptes de la société X propre à cette activité. Ce suivi entraîne en conséquence le comité à examiner en détail l'évolution et la composition des rémunérations concernées, composante essentielle des charges de X, et à rendre compte au conseil de cette action et des avis qu'il peut être amené à formuler ».

Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Nombre moyen de membres	3,56	3,60	3,7	3,8
Présence d'administrateurs exécutifs	4 %	1 %	0 %	0 %

Pour les sociétés du SBF 120 et du CAC 40, le nombre moyen des membres au sein des comités des rémunérations est en légère hausse par rapport à l'exercice précédent.

Le Code AFEP-MEDEF indique que le comité des rémunérations « *ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social* ». En 2008, une société sur les 100 qui sont dotées d'un comité des rémunérations disposait d'un administrateur exécutif comme membre du comité des rémunérations, soit une proportion en baisse par rapport à 2007. Pour les sociétés du CAC 40, aucun administrateur exécutif n'a été recensé au sein des comités des rémunérations (§ 16.1).

D'autre part, 99 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 dotées d'un comité des rémunérations publient la liste des administrateurs qui la composent.

Proportion d'administrateurs indépendants

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

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
69 %	74 %	76 %	88 %

Pour les sociétés du SBF 120 comme du CAC 40, la proportion des sociétés suivant cette recommandation est en hausse.

Exemples de justification donnée par des sociétés ne respectant pas la proportion d'administrateurs indépendants au sein de leur comité des rémunérations.

« Le conseil d'administration considère que la composition de ce comité, dont l'administrateur indépendant est le président, ainsi que les échanges ayant lieu entre cet administrateur indépendant et les autres membres indépendants du conseil d'administration, paraît conforme à la bonne représentation des intérêts des différents actionnaires de la Société ».

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

Activité du comité des rémunérations

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

Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Société ayant publié un rapport d'activité	84 %	93 %	97 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	95 %	100 %	94 %	100 %
Nombre moyen de séances	3,6	3,9	3,7	4,1
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation des membres aux séances du comité	73 %	82 %	79 %	91 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	92 %	93 %	93 %	93 %

93 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 exposent l'activité du comité des rémunérations dans leur document de référence. Le nombre moyen de séances du comité des rémunérations est en hausse aussi bien pour les sociétés du SBF 120 que pour celles du CAC 40. Le taux de participation moyen des membres du comité aux séances demeure stable à un très bon niveau, à 93 % pour les sociétés du SBF 120 comme pour les sociétés du CAC 40.

3.3 Comité de sélection ou des nominations

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés indiquant l'existence d'un comité de sélection	83 %	90 %	91 %	97 %
- dont sociétés ayant un comité de sélection distinct du comité des rémunérations	29 %	26 %	50 %	50 %

La proportion de sociétés disposant d'un comité de sélection ou des nominations a nettement progressé entre l'exercice 2007 et l'exercice 2008. A ce jour, la plupart des sociétés du SBF 120 ont un comité des nominations.

Parmi celles-ci, 26 % ont choisi de distinguer ce comité du comité des rémunérations, proportion en légère diminution par rapport à l'exercice précédent.

Presque toutes les sociétés du CAC 40 disposent d'un comité de sélection. La moitié des sociétés du CAC 40 ont choisi de distinguer ce comité du comité des rémunérations.

Composition du comité de sélection

Toutes les sociétés du SBF 120 dotées d'un comité de sélection communiquent le nombre de membres qui le composent.

Le comité de sélection des sociétés du SBF 120 comprend en moyenne 3,7 membres et 4 membres pour les sociétés du CAC 40.

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

En 2008, 69 % des sociétés du SBF 120 et 88 % des sociétés du CAC 40 ayant un comité de sélection ont indiqué dans leur document de référence qu'elles se conformaient à cette recommandation contre 70 % des sociétés du SBF 120 et 75 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice 2007.

L'extrait qui suit provient du document de référence d'une société dont la part d'administrateurs indépendants présents au sein de son comité des nominations est inférieure à la moitié.

« Il ressort de cette composition qu'elle n'est pas conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dans la mesure où la proportion d'administrateurs indépendants est inférieure à deux sur trois et où un dirigeant mandataire social en fait partie. Le Conseil a toutefois estimé que cette composition n'est pas susceptible d'altérer la capacité de jugement des membres du comité des nominations dans l'exercice de leurs fonctions ».

Par ailleurs, 99 % des sociétés du SBF 120 publient la liste des membres du comité de sélection dans leur document de référence et 100 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice 2008.

Informations sur l'activité des comités de sélection

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	87 %	93 %	97 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	97 %	99 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	3,5	3,4	3,3	3,5
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation aux séances du comité	72 %	79 %	75 %	94 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	91 %	93 %	89 %	90 %

Le Code AFEP-MEDEF recommande que les sociétés fournissent un rapport sur l'activité de leur comité de sélection (§ 15.2.2). 93 % des sociétés du SBF 120 qui ont un comité de sélection (87 % en 2007), dont 100 % de celles du CAC 40 (97 % en 2007), se conforment à cette recommandation.

Presque toutes les sociétés du SBF 120 et l'ensemble des sociétés du CAC 40 mentionnent dans leur document de référence le nombre de séances tenues par le comité de sélection ou des nominations. Ainsi, les comités de sélection des sociétés du SBF 120 se sont réunis en moyenne 3,4 fois au cours de l'exercice 2008 (3,5 pour 2007), et ceux des sociétés du CAC 40 se sont réunis en moyenne 3,5 pour 2008 contre 3,3 pour 2007.

79 % des sociétés du SBF 120 (72 % en 2007) et 94 % des sociétés du CAC 40 (75 % en 2007) indiquent le taux moyen de participation de leurs membres aux séances du comité de sélection. Entre 2007 et 2008, on constate une légère augmentation de ce taux que ce soit pour les sociétés du SBF 120 ou pour celles du CAC 40.

Assistance d'un cabinet spécialisé

20 % des sociétés du SBF 120 (10 % en 2007) ont mentionné la possibilité pour les membres du comité de sélection de faire appel à un cabinet spécialisé dans le cadre de leurs travaux ainsi que 26 % des sociétés du CAC 40 (13 % en 2007).

Participation du président en exercice

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

43 % des sociétés du SBF 120 et 50 % des sociétés du CAC 40 indiquent avoir associé le président en exercice aux séances du comité de sélection.

4. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux⁶

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

Les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008, intégrées dans le Code de gouvernement d'entreprise au § 21.2, préconisent d'utiliser un tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social.

Bien que nouvelle, cette recommandation est très largement mise en œuvre : 93 sociétés, dont 34 des 35 sociétés du CAC 40, présentent en effet un tableau conforme à ce standard (soit 88,5 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40). En outre, 3 sociétés du SBF 120 ont repris partiellement le tableau standardisé.

4.1 Information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Rémunérations individuelles

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

⁶ Selon le Code AFEP-MEDEF, on entend par dirigeants mandataires sociaux : le président, le directeur général, le ou les directeurs généraux délégués des sociétés à conseil d'administration, le président et les membres du directoire des sociétés à directoire et conseil de surveillance et les gérants des sociétés en commandite par actions.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Information sur la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social	99 %	100 %	100 %	100 %
Comparaison avec la rémunération de l'exercice précédent	84 %	100 % * 7	86 %	100 % *
Ventilation partie fixe / partie variable	95 %	100 %	100%	100 %
Tableau récapitulatif indiquant les montants dus et versés pour l'exercice concerné et l'exercice précédent	29,5 %	92,5 %	51,5 %	94 %

100 % des sociétés examinées présentent désormais la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social.

100 % des sociétés examinées indiquent la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social en 2007, lorsque le dirigeant en question était déjà en fonction.

100 % des sociétés du SBF 120, contre 95 % en 2007, ventilent la rémunération individuelle entre partie fixe et partie variable.

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

94 % des sociétés du CAC 40 et 92,5 % des sociétés du SBF 120 présentent le tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social indiquant les montants dus et versés (tableau standardisé n° 2)⁸, alors que seulement 51,5 % des sociétés du CAC 40 et 29,5 % des sociétés du SBF 120 présentaient ce tableau en 2007. En outre, 4 % des sociétés du SBF 120 ont repris partiellement le tableau standardisé.

Partie variable de la rémunération

Pour l'exercice 2008, toutes les sociétés du CAC 40 et 99 sociétés du SBF 120 (soit 94,5 %) prévoyaient le versement d'une partie variable à au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux, mais cette partie variable a fait l'objet d'une renonciation dans 9 sociétés.

Critères

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Indication des critères de détermination de la partie variable	94 %	95 %	100 %	97 %
Information sur l'application des critères	23 %	50 %	32 %	65,5 %

95 % des sociétés du SBF 120 prévoyant une partie variable indiquent les critères applicables, proportion qui s'élève à 97 % pour le CAC 40⁹.

En outre, hors les sociétés dans lesquelles il a été renoncé à la partie variable, 50 % des sociétés du SBF 120 et 65,5 % des sociétés du CAC 40 donnent des informations sur l'application des critères.

⁸ L'AMF, dans sa recommandation relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux, mise en ligne le 22 décembre 2008, a repris les tableaux issus des recommandations AFEP-MEDEF, en les modifiant légèrement à la marge et sur la forme.

⁹ Une société du CAC 40 n'indique pas les critères de détermination de la partie variable de la rémunération dans son document de référence, ce qui s'explique par le fait qu'elle est soumise par les textes applicables et par son actionnaire de référence, l'Etat, à un processus de validation des règles de détermination des rémunérations qui n'a pas permis que l'information soit disponible à temps. Ces critères ont toutefois été rendus publics lors de l'assemblée générale.

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Rattachement de la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée	71 %	96 %	82,5 %	100 %

La proportion de sociétés rattachant la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée a progressé : 96 % des sociétés du SBF 120 qui attribuent une partie variable à au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2008 contre 71 % en 2007 et 100 % des sociétés du CAC 40 contre 82,5 % en 2007.

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

Les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008 intégrées au § 20.2.2 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées préconisent que la relation de la partie variable à la partie fixe soit claire et qu'elle consiste « en un pourcentage maximum de la partie fixe, adapté au métier de l'entreprise ». Le Code précise enfin qu' « au sein de la partie variable, la part qualitative doit être mesurée et permettre le cas échéant de tenir compte de circonstances exceptionnelles ».

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2008	Exercice 2008
Pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	62 %	77 %
Mesure de la partie qualitative	58 %	67 %

62 % des sociétés du SBF 120 qui prévoient une partie variable indiquent la relation de la partie variable à la partie fixe, exprimée en pourcentage maximum de la partie fixe (77 % des sociétés du CAC 40). En outre 5 % des sociétés du SBF 120 indiquent un montant maximum de la partie variable sans l'exprimer en pourcentage de la partie fixe et 2 % des sociétés du SBF 120 indiquent qu'elles mentionneront un pourcentage de la partie fixe en 2009.

58 % des sociétés du SBF 120 prévoyant une partie variable et 67 % des sociétés du CAC 40 indiquent la mesure de la part qualitative. 2 sociétés du SBF 120 précisent en outre que la part qualitative représente une part minoritaire de la partie variable.

4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice2008	Exercice2007	Exercice2008
Attribution d'options	67,5 %	67 %	88,5 %	77 %
dont attribution d'options bénéficiant aux dirigeants mandataires sociaux	86 %	63 %	93,5 %	74 %

67 % sociétés du SBF 120 ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions en 2008. 63 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'options¹⁰.

77 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions en 2008. 74 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'options¹¹.

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

Association des salariés aux performances de l'entreprise

Une nouvelle recommandation publiée en octobre 2008 et intégrée dans le Code AFEP-MEDEF prévoit que si l'attribution d'options et d'actions ne bénéficie pas à l'ensemble des salariés, il est nécessaire de prévoir un autre dispositif d'association de ceux-ci aux performances de l'entreprise (intéressement, accord de participation dérogatoire, gratuité d'actions (§ 20.2.3). Cette recommandation a été traduite dans la loi (art. L. 225-186-1 du code de commerce ajouté par l'article 22 de la loi n° 2008-1258 du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail).

Toutefois, cette loi s'appliquant lors de la première attribution autorisée par une assemblée générale postérieure à la date de publication de la loi, la mise en œuvre de ce dispositif s'appréciera lors des prochains rapports annuels.

¹⁰ Hors hypothèses de renonciation à l'attribution.

¹¹ Hors hypothèses de renonciation à l'attribution.

Valorisation des options

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Mention de la valorisation des options (hors hypothèses de renonciation)	54 %	97,5%	72,5 %	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux 97,5 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 précisent la valorisation des options lors de leur attribution.

Impact en termes de dilution

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

48 % des sociétés du SBF 120 et 65 % des sociétés du CAC 40 qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux indiquent l'impact des attributions en termes de dilution.

Attribution aux mêmes périodes calendaires

Les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008, intégrées au § 20.2.3 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées préconisent de procéder à « des attributions aux mêmes périodes calendaires ».

	SBF 120	CAC 40
Attribution d'options aux mêmes périodes calendaires	52 %	75 %

On constate que la majorité des sociétés procèdent aux attributions d'options aux mêmes périodes calendaires.

Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

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

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 30 % des sociétés du SBF 120 et 50 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

Prix

Décote

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Absence de décote (options)	97 %	98 %	100 %	100 %

L'analyse des rapports annuels et documents de référence permet de constater que 98 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40, n'appliquent en fait aucune décote.

Opération de couverture des risques

Les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008, intégrées au § 20.2.3 du Code précité, préconisent d'interdire aux dirigeants mandataires sociaux en activité qui sont bénéficiaires d'options d'actions et /ou d'actions de performance, de recourir à des opérations de couverture de leur risque.

Neuf sociétés du SBF 120 (dont 5 sociétés du CAC 40) mentionnent explicitement l'absence d'opération de couverture des risques¹².

¹² Ces recommandations font partie de celles pour lesquelles il n'est pas prévu d'information spécifique. Par conséquent, comme indiqué dans l'introduction, l'absence d'indication sur leur mise en œuvre ne préjuge pas de leur application par les sociétés.

L'extrait ci-dessous est tiré du document de référence d'une société qui autorise les opérations de couverture des risques.

« Le conseil a considéré que cette interdiction ne se justifiait pas chez [la société] au regard de l'ancienneté dans le groupe des membres actuels de la direction générale de la société, des politiques de rémunération et d'attribution à ceux-ci d'options et/ou d'actions gratuites suivies jusqu'ici par la société et que la faculté laissée d'assurer la protection d'une partie de leur patrimoine accumulée au cours de leur carrière au sein d'un groupe contre d'éventuels risques, relevait de la poursuite d'objectifs légitimes et classiques de gestion individuelle de patrimoine. Le conseil a en outre estimé que la transparence de telles opérations de couverture est par ailleurs pleinement assurée par l'obligation individuelle de déclarer à l'AMF toutes les transactions effectuées sur les titres de la société, en application des dispositions légales et réglementaires ».

Exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux

Conditions de performance

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Mention des conditions de performance arrêtées pour l'exercice des options	28 %	55 %	45 %	70 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2008, 55 % des sociétés du SBF 120 et 70 % des sociétés du CAC 40 indiquent avoir soumis l'exercice des options à des conditions de performance.

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

Cette société ne prévoit pas de conditions de performance à satisfaire lors de la levée des options, mais lors de l'attribution de ces options. Elle indique que « les attributions d'options et d'actions gratuites sont soumises à des conditions de performance définies chaque année, sur la base de critères appliqués de façon constante [...]. Les critères d'attribution étant alignés avec l'intérêt de la société [...], aucune condition supplémentaire pour l'exercice des options et l'acquisition des actions gratuites n'est imposée aux bénéficiaires.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a donc décidé de ne pas modifier le système en vigueur même si, sur certains points, il n'est pas conforme à la lettre de cette recommandation ».

Périodes d'interdiction d'exercice

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

16 % des sociétés du SBF 120 (parmi lesquelles 15 % des sociétés du CAC 40) indiquent appliquer cette règle pour l'exercice des options durant l'exercice 2008. 2 sociétés annoncent sa mise en œuvre pour les attributions postérieures. En outre un certain nombre de sociétés interdisent les seules opérations de « levée – vente » pendant des périodes dites de fenêtre négative.

Conservation d'actions issues des levées d'options

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Obligation de conservation d'actions issues de levées d'options	65,5 %	77 %	79 %	90 %

77 % des sociétés du SBF 120 et 90 % des sociétés du CAC 40 mentionnent une obligation de conservation d'actions issues des levées d'options.

Utilisation des tableaux standardisés

Les recommandations d'octobre 2008, intégrées au § 21.2 du Code AFEP-MEDEF, préconisent en outre l'utilisation de tableaux standardisés présentés en annexe dudit Code.

La majorité des sociétés présentent des tableaux conformes à ceux qui figurent en annexe du Code de gouvernement d'entreprise.

	SBF 120	CAC 40
Tableau 4 <i>Options de souscription ou d'achat d'action attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social</i>	91 %	95 %

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

4.3. Actions de performance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
<i>Attribution d'actions de performance en 2008</i>	61 %	63 %	65,5 %	69 %
<i>- dont attribution d'actions bénéficiant aux mandataires sociaux</i>	62,5 %	59 %	43,5 %	50 %

63 % sociétés du SBF 120 ont attribué des actions gratuites en 2008. 59 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'actions de performance¹³.

¹³ Hors hypothèses de renonciation à l'attribution.

69 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des actions gratuites en 2008. 50 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'actions de performance¹⁴.

Attribution des actions de performance

Association des salariés aux performances de l'entreprise

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

Valorisation des actions

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Mention de la valorisation des actions	47,5 %	100 %	70 %	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 100 % des sociétés du SBF 120 précisent la valorisation des actions lors de leur attribution.

Impact en termes de dilution

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

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

Attribution aux mêmes périodes calendaires

Les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008, intégrées au § 20.2.3 du Code précité préconisent de procéder à « *des attributions aux mêmes périodes calendaires* ».

¹⁴ Hors hypothèses de renonciation à l'attribution.

	SBF 120	CAC 40
Attribution d'actions de performance	31 %	42 %

Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

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

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 21 % des sociétés du SBF 120 et 50 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

Prix

Opération de couverture des risques

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

Acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux

Conditions de performance

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Mention des conditions de performance arrêtées pour l'acquisition définitive des actions	55 %	82 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2008, 82 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 mentionnent des conditions de performance.

Acquisition d'actions

Les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008, intégrées au § 20.2.3 du Code précité préconisent « *de conditionner, suivant des modalités fixées par le conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées* » .

13 % des sociétés du SBF 120 et 8 % des sociétés du CAC 40 indiquent appliquer cette exigence pour les attributions intervenues en 2008 dans leur rapport annuel ou leur document de référence. Toutefois, cette recommandation ne date que du mois d'octobre 2008 et n'était donc pas applicable à la plupart des plans de 2008. La mise en conformité devrait intervenir pour les prochains plans et ne figure donc pas nécessairement dans les rapports annuels sur l'exercice 2008. 2 sociétés indiquent ainsi dans leur document de référence qu'elles appliqueront cette règle lors des attributions ultérieures.

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

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

Le président du directoire doit ainsi détenir l'équivalent de trois fois sa rémunération totale annuelle et les autres membres du directoire doivent détenir l'équivalent de deux fois leur rémunération totale annuelle [...]. Chaque membre du directoire dispose d'un délai de cinq ans à compter du 1er janvier 2007, ou de la date de sa nomination au directoire si elle est postérieure au 1er janvier 2007, pour se mettre en conformité avec cette obligation de détention minimale.

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

Conservation des actions acquises

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Obligation de conservation des actions de performance	55 %	77 %	80 %	92 %

77 % des sociétés du SBF 120 et 92 % des sociétés du CAC 40 mentionnent une obligation de conservation des actions gratuites / de performance.

Utilisation des tableaux standardisés

Les recommandations d'octobre 2008, intégrées au § 21.2 du Code précité préconisent en outre l'utilisation de tableaux standardisés présentés en annexe dudit Code.

La majorité des sociétés présentent des tableaux conformes à ceux qui figurent en annexe du Code de gouvernement d'entreprise.

	SBF 120	CAC 40
Tableau 6 <i>Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social</i>	95 %	100 %

	SBF 120 (hors les cas où pas d'acquisition définitive)	CAC 40 (hors les cas où pas d'acquisition définitive)
Tableau 7 <i>Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social</i>	83 %	90 %

4.4 Indemnités de départ

Pour l'exercice 2008, 55 sociétés de l'échantillon soit environ la moitié des entreprises indiquent qu'elles prévoient une indemnité de départ au bénéfice d'au moins un de leurs dirigeants mandataires sociaux (52 % des sociétés du SBF 120 et 49 % des sociétés du CAC 40).

Départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie

Les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008, intégrées au § 20.2.4 du Code précité, préconisent que les conditions de performance dont l'existence est imposée par le code de commerce doivent être telles qu'elles n'autorisent « l'indemnisation qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie ».

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

	SBF 120	CAC 40
Versement seulement en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie	20 %	24 %
Plafond de 2 ans de rémunération	87 %	94 %

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 20 % des sociétés du SBF 120 et 24 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de stratégie ou de contrôle pour tous les dirigeants bénéficiaires.

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

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

Une autre société écarte cette même recommandation en indiquant que les montants en jeu sont bien en deçà des maximaux préconisés par les recommandations AFEP/ MEDEF.

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

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 87 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 indiquent appliquer un plafond de 2 années de rémunération pour tous les dirigeants bénéficiaires.

Conditions de performance

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, on constate en outre que l'ensemble des sociétés du SBF 120 soumet l'octroi d'une indemnité de départ à une ou plusieurs conditions de performance, conformément aux dispositions légales applicables (art. L.225-42-1 du Code de commerce).

Clause de non concurrence

Les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008 intégrées au § 20.2.4 du Code précité précisent que s'il existe une clause de non concurrence, l'indemnité qu'elle prévoit doit être comprise dans le plafond de deux ans.

24 sociétés de l'échantillon prévoient une indemnité relative à une clause de non concurrence au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux (23 % des sociétés du SBF 120 et 14 % des sociétés du CAC 40).

	SBF 120	CAC 40
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de deux ans	71 %	100 %

Parmi les sociétés qui prévoient une indemnité relative à une clause de non concurrence au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 100 % de celles du CAC 40 et 71 % de celles du SBF 120 prévoient que l'indemnité est comprise dans le plafond de 2 années de rémunération.

4.5 Retraites

Information sur les régimes de retraite

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2008
Information sur les régimes de retraite	89,5 %	96 %	100 %	100 %

Comme en 2007, toutes les sociétés du CAC 40 donnent une information sur les régimes de retraites. 96 % des sociétés du SBF 120, en progression par rapport à 2007, donnent cette information.

Retraites supplémentaires

Les recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008, intégrées au § 20.2.5 du Code précité prévoient en outre certaines règles complémentaires relatives aux régimes de retraite supplémentaires à prestations définies : le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux ; les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise ; l'augmentation des droits potentiels ne doit représenter chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire ; la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années.

64 sociétés du SBF 120, dont 33 des 35 sociétés du CAC 40, prévoient un régime de retraite à prestations définies au bénéfice d'au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux¹⁵.

¹⁵ Ces recommandations font partie de celles pour lesquelles il n'est pas prévu d'information spécifique. Par conséquent, comme indiqué dans l'introduction, l'absence d'indication sur leur mise en œuvre ne préjuge pas de leur application par les sociétés.

	SBF 120	CAC 40
Catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls mandataires sociaux	86 %	94 %
Conditions d'ancienneté	34 %	36 %
Augmentation des droits potentiels	37,5 %	39 %
Période de référence supérieure à un an	61 %	73 %

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

86 % des sociétés du SBF 120 et 94 % de celles du CAC 40 indiquent une catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux ;

34 % des sociétés du SBF 120 et 36 % de celles du CAC 40 mentionnent une condition d'ancienneté ;

37,5 % des sociétés du SBF 120 et 39 % de celles du CAC 40 précisent l'augmentation des droits potentiels chaque année ;

61 % des sociétés du SBF 120 et 73 % de celles du CAC 40 indiquent appliquer une période de référence supérieure à un an.

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

« Bien que le régime ne fixe pas de condition d'ancienneté minimum requise pour en bénéficier, il reste conforme à la recommandation AFEP-MEDEF dans la mesure où les droits sont acquis progressivement par année d'ancienneté à raison d'1,2 % par an ».

5. Contrat de travail et mandat social

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

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

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

Compte tenu des récentes évolutions concernant les problématiques du cumul du mandat social et du contrat de travail au sein des sociétés du SBF 120 et du CAC 40, les informations recueillies dans cette partie du rapport ont été exceptionnellement actualisées au 31 août 2009 afin de retranscrire plus fidèlement les progrès réalisés dans ce domaine par les sociétés de l'échantillon.

Informations sur la situation des contrats de travail des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120

	PDG	Pdt du directoire	DG	Pdt CA	Gérants	TOTAL	
Absence de contrat de travail	29	11	11	22	2	75	56,0 %
Rupture du contrat de travail effectuée	5	3	2	1	0	11	8,2 %
La rupture du contrat de travail surviendra au renouvellement du mandat	4	0	2	0	2	8	6,7 %
Réexamen du sort du contrat de travail lors du prochain renouvellement	4	4	9	0	0	17	12,7 %
Conservation du contrat de travail	5	2	1	1	2	11	8,2 %
Informations non communiquées	5	2	2	2	0	11	8,2 %
TOTAL	52	22	27	27	6	134	100 %

64,2 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont déjà renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas. 6,7% d'entre eux ont décidé de le rompre au moment du renouvellement de leur mandat et 12,7% réexamineront la situation au moment du renouvellement de leur mandat. Enfin, 8,2 % des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du SBF 120 n'appliquent pas cette recommandation.

**Informations sur la situation des contrats de travail
de certains dirigeants mandataires sociaux du CAC 40**

	PDG	Pdt du directoire	DG	Pdt CA	Gérants	TOTAL	
Absence de contrat de travail	5	2	6	11	2	26	50,9 %
Rupture du contrat de travail effectuée	1	3	1	1	0	6	11,8 %
La rupture du contrat de travail surviendra au renouvellement du mandat	3	0	2	1	2	8	15,7 %
Réexamen du sort du contrat de travail lors du prochain renouvellement	2	1	5	0	0	8	15,7 %
Conservation du contrat de travail	2	0	0	0	0	2	3,9 %
Informations non communiquées	0	0	0	1	0	1	2 %
TOTAL	13	6	14	14	4	51	100 %

62,7 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont déjà renoncé à leur contrat de travail (ou n'en avaient pas). 15,7 % d'entre eux ont décidé de le rompre au moment de leur renouvellement et 15,7 % réexamineront la situation au moment de leur renouvellement. Enfin, 3,9 % des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du CAC 40 n'appliquent pas cette recommandation et fournissent une explication.

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

« Le conseil d'administration du 16 mars 2005 a autorisé la suspension du contrat de travail de l'intéressé du fait de sa nomination comme président-directeur général et a approuvé les aménagements à apporter à ce contrat, notamment pour définir les conditions de sa reprise éventuelle, en cas de cessation des fonctions de président directeur général. La suspension de ce contrat de travail qui a été confirmée lors du conseil d'administration du 11 mars 2008 ayant renouvelé M. X dans ses

fonctions de président-directeur général, s'est par conséquent poursuivie pendant l'exercice clos le 31 octobre 2008 ».

« Le conseil, sur proposition du comité des mandataires, a exprimé une réserve sur « l'obligation » qui serait faite à un mandataire social de mettre fin à son contrat de travail dès lors qu'il serait nommé président directeur général ou directeur général. Autant cette disposition peut se comprendre pour un dirigeant recruté à l'extérieur ou nouvellement arrivé au sein du groupe, autant elle est difficilement justifiable pour un cadre ayant fait un long parcours réussi au sein de l'entreprise et appelé aux plus hautes responsabilités. En effet, au plan individuel cette mesure fragiliserait la position des intéressés au regard des risques encourus dans leur nouvelle charge, pourrait amener des candidats internes à refuser le poste ou conduirait à revoir à la hausse les rémunérations, ce qui n'est certes pas l'objectif recherché par les recommandations de l'AFEP et du MEDEF. Cette mesure détacherait les mandataires du corps social, n'irait pas dans le sens de la promotion interne et du « management durable » qui sont pourtant, à nos yeux, les clefs de la construction de groupes puissants et stables. En conséquence, le conseil d'administration de la société a décidé de continuer de « suspendre » le contrat de travail des cadres supérieurs à l'occasion de leur nomination comme président directeur général ou directeur général mandataire social lorsque leur ancienneté dans l'entreprise est d'au moins dix ans. Une réflexion est en cours qui viendra préciser le mécanisme de suspension. L'esprit de modération qui caractérise l'entreprise y prévaudra ».

« Le Conseil de surveillance a estimé que M. X n'avait pas à renoncer à son contrat de travail lors de sa nomination aux fonctions de gérant, compte tenu du caractère *ad nutum* de la révocabilité de son mandat à durée indéterminée et dans la mesure où l'exercice durable et réussi de ses fonctions salariées était bien antérieur au mandat social ».

« S'agissant de la recommandation de l'AFEP-MEDEF sur le non-cumul d'un mandat social et d'un contrat de travail [...] elle n'est pas applicable pour l'exercice 2008 au groupe. Néanmoins, le conseil d'administration n'a pas retenu cette disposition du Code de gouvernement d'entreprise au regard des spécificités du management de la société qui est issu du salariat du groupe. De plus, les contrats de travail du président du conseil d'administration et du directeur général en exercice sont suspendus et ces contrats ne contiennent aucune clause concernant diverses indemnités de départ ».

Conclusion

Cette étude réalisée à partir des rapports annuels/documents de référence afférents à l'exercice 2008 permet d'apprécier les améliorations apportées par les entreprises à leur gouvernance, comme les lacunes restant à combler. La mise en perspective des résultats des exercices 2007 et 2008 atteste des réels progrès accomplis dans la prise en compte des recommandations du Code.

Sur le sujet des rémunérations, cette étude vient conforter les évolutions positives mises en évidence par le rapport de l'AMF de juillet 2009¹⁶ qui souligne « *l'effort significatif de transparence* » réalisé par les sociétés étudiées¹⁷ « *pour présenter une information précise, claire et individualisée sur les différents éléments de rémunération des dirigeants* ». Alors que le Code AFEP-MEDEF peut être considéré comme l'un des codes européens les plus détaillés et exigeants, les sociétés montrent qu'elles ont un comportement proactif et qu'elles ont tout à gagner à mieux faire connaître leurs pratiques de gouvernance. A titre d'exemple, le Code est le seul en Europe à exiger une présentation standardisée de tous les éléments de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

La mise en œuvre des nouvelles recommandations publiées en octobre 2008 avant d'être incorporées dans le Code de décembre 2008, ne pourra pleinement s'apprécier qu'au cours des prochains exercices, et notamment l'exercice 2009, pour les raisons suivantes : d'une part, certaines recommandations nouvelles comme celles relatives aux attributions d'options sur actions et d'actions de performance ne concernent que les plans postérieurs au 7 octobre 2008 ; d'autre part, la mise en œuvre de la recommandation nouvelle concernant le non cumul d'un contrat de travail et d'un mandat social est étalée dans le temps en fonction des renouvellements des mandats des dirigeants concernés.

L'AFEP et le MEDEF appellent les entreprises à faire mieux connaître leurs pratiques de gouvernance.

¹⁶ Rapport de l'AMF sur les rémunérations des dirigeants de sociétés cotées et sur la mise en œuvre des recommandations AFEP/MEDEF.

¹⁷ En l'occurrence, il s'agit de 60 sociétés du SBF 120.

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

1	ACCOR*	54	KLEPIERRE
2	ADP	55	LAFARGE*
3	AIR FRANCE – KLM*	56	LAGARDERE*
4	AIR LIQUIDE*	57	LEGRAND
5	ALCATEL LUCENT*	58	L'OREAL*
6	ALSTOM*	59	LVMH *
7	ALTEN	60	M6 - METROPOLE TELEVISION
8	ALTRAN TECHNOLOGIES	61	MAUREL ET PROM
9	APRIL GROUP	62	MICHELIN*
10	AREVA CI	63	NATIXIS
11	ARKEMA	64	NEOPOST
12	ATOS ORIGIN	65	NEXANS
13	AXA*	66	NEXITY
14	BIC	67	NICOX S.A.
15	BNP PARIBAS*	68	ORPEA
16	BOURBON	69	PAGESJAUNES
17	BOUYGUES*	70	PEUGEOT S.A.*
18	BUREAU VERITAS	71	PPR*
19	CAP GEMINI*	72	PUBLICIS GROUPE SA
20	CARBONE LORRAINE	73	REMY COINTREAU
21	CARREFOUR*	74	RENAULT*
22	CASINO GUICHARD-PERRACHON	75	REXEL
23	CGG VERITAS	76	RHODIA
24	CIMENTS FRANÇAIS	77	SAFRAN
25	CLUB MEDITERRANEE	78	SAFT
26	CNP ASSURANCES	79	SAINT-GOBAIN*
27	CREDIT AGRICOLE*	80	SANOFI-AVENTIS*
28	DASSAULT SYSTEMES	81	SCHNEIDER ELECTRIC*
29	EDF ENERGIES NOUVELLES	82	SCOR
30	EIFFAGE	83	SEB
31	ELECTRICITE DE France*	84	SECHE ENVIRONNEMENT
32	ERAMET	85	SECHILLENNE-SIDEC
33	ESSILOR INTERNATIONAL*	86	SILIC
34	EULER HERMES	87	SOCIETE GENERALE*
35	EURAZEO	88	SOITEC SILICON
36	FIMALAC	89	SPERIAN PROTECTION
37	FONCIERE DES REGIONS GFR	90	STALLERGENES
38	FRANCE TELECOM*	91	SUEZ ENVIRONNEMENT*
39	GDF SUEZ*	92	TECHNIP
40	GECINA	93	TELEPERFORMANCE
41	GROUPE DANONE*	94	TF1 - TELEVISION FRANÇAISE 1
42	GROUPE EUROTUNNEL	95	THALES
43	GROUPE STERIA SCA	96	THEOLIA
44	HAVAS	97	THOMSON
45	HERMES INTERNATIONAL	98	TOTAL*
46	ICADE	99	VALEO
47	ILIAD	100	UNIBAIL- RODAMCO*
48	IMERYS	101	VALLOUREC*
49	IMS (INTERNATIONAL METAL SERVICE)	102	VEOLIA ENVIRONNEMENT*
50	INGENICO	103	VINCI*
51	IPSEN	104	VIVENDI*
52	IPSOS	105	WENDEL
53	JC DECAUX S.A.		

* Sociétés du CAC 40 au 26 avril 2009

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

ARCELORMITTAL*
BENETEAU**
BONDUELLE**
DERICHEBOURG**
DEXIA*
EADS*
EUTELSAT COMMUNICATIONS**
GEMALTO*
HAULOTTE GROUP***
PERNOD RICARD**
SES*
SODEXO**
STMICROELECTRONICS*
UBISOFT**
ZODIAC**

* Société étrangère

** Société ayant un exercice décalé

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