

4^{eme} rapport annuel

sur le code AFEP-MEDEF

Exercice 2011

décembre 2012

20

12

1. Le mode de direction.....	5
2. Le conseil d'administration ou de surveillance	11
2.1 Nombre d'administrateurs.....	11
2.2 Indépendance des administrateurs.....	11
2.3 Informations sur les administrateurs	16
2.4 La proportion de femmes dans les conseils	17
2.5 Rémunération des membres du conseil.....	18
2.6 Durée et échelonnement des mandats des administrateurs.....	19
2.7 Informations sur les séances du conseil.....	21
2.8 Evaluation du conseil.....	22
2.9 Règlement intérieur	26
2.10 Le conseil et le marché	27
3. Les comités du conseil	28
3.1 Comité des comptes.....	28
3.2 Comité des rémunérations.....	33
3.3 Comité de sélection ou des nominations.....	35
4. Contrat de travail et mandat social	36
5. Nombre de mandats	39
6. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux.....	40
6.1 Information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.....	41
6.2 Options de souscription ou d'achat d'actions.....	44
6.3. Actions de performance	50
6.4 Indemnités de départ.....	56
6.5 Retraites	59
Annexe 1 - Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40	61
Annexe 2 - Liste des sociétés non incluses dans l'étude	62

Préface

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

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

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

Aujourd'hui, les sujets sur lesquels la quasi-totalité des sociétés (entre 90 % et 100 %) appliquent les recommandations sont de plus en plus nombreux. Ils concernent, sans que cette liste soit exhaustive : l'information sur les administrateurs, sur les montants des jetons de présence avec la mention des règles de répartition, sur les séances du conseil avec l'indication du taux de participation, la création des comités (audit, rémunérations et nominations), l'information sur le nombre de mandats, sur la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social, l'indication des critères de détermination de la partie variable, la mention du rattachement de la partie variable à l'exercice de calcul, de la valorisation des options et des actions de performance, l'absence de décote pour le calcul du prix d'exercice des options, l'utilisation des tableaux standardisés pour les rémunérations, la mention du plafond de deux ans applicable aux indemnités de départ et de non concurrence.

Ces résultats montrent l'efficacité de la régulation professionnelle et contribuent à consolider sa légitimité aux côtés de la loi. Le principe « appliquer ou expliquer » bénéficie d'ailleurs d'un large soutien de la part des régulateurs, des investisseurs et des entreprises comme le montre l'étude réalisée en 2009 pour le compte de la Commission européenne.

Nous appelons néanmoins l'attention des responsables d'entreprise sur la nécessité de maintenir ce haut niveau de conformité. En particulier, des efforts restent à accomplir sur les recommandations moins bien suivies. En outre, les sociétés doivent porter une attention particulière aux explications qu'elles doivent fournir lorsqu'elles écartent l'application de l'une des recommandations.

Nous sommes convaincus que les entreprises françaises qui ont désigné le code AFEP-MEDEF comme code de référence poursuivront leur engagement dans cette démarche de progrès.

Pierre PRINGUET
Président de l'AFEP

Laurence PARISOT
Présidente du MEDEF

Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés du SBF 120 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 de ces sociétés desquelles ont été exclues :

- les sociétés ayant un exercice décalé dont le rapport annuel et / ou le document de référence n'étai(en)t pas paru(s) à la date de l'étude ;
- les sociétés étrangères ;
- une société française ne se référant pas au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Au total, 105 sociétés du SBF 120 dont 36 sociétés du CAC 40, recensées en annexe I, ont été étudiées. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par SBF 120 ces 105 sociétés et par CAC 40 les 36 sociétés concernées.

Les statistiques établies par l'AFEP et le MEDEF l'ont été sur la base des informations présentées dans les rapports annuels et / ou documents de référence complétées par des informations figurant sur le site des sociétés, permettant ainsi de remplir des fiches standardisées soumises aux sociétés concernées afin d'obtenir leur approbation quant à l'exactitude des données collectées. 50,5 % des sociétés ont répondu à cette consultation.

Certaines variations substantielles dans les statistiques, par rapport à l'exercice précédent, peuvent s'expliquer par la modification des indices, en particulier pour le CAC 40.

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.

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Société anonyme à conseil d'administration avec unicité des fonctions	50 %	55 %	50 %	64 %
Société anonyme à conseil d'administration avec dissociation des fonctions	27 %	24 %	30 %	16 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	18 %	16 %	17 %	17 %
Société en commandite par actions	5 %	5 %	3 %	3 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

La répartition des sociétés du SBF 120 selon les formes sociales et les modes de direction adoptés s'est modifiée entre 2010 et 2011. Pour le CAC 40, le nombre de sociétés à conseil d'administration avec dissociation des fonctions a diminué au profit des sociétés à conseil d'administration avec unicité des fonctions, poursuivant ainsi l'évolution de 2010. Sur trois ans, la proportion des sociétés à conseil d'administration avec unicité des fonctions est passée de 34 % à 64 % au sein du CAC 40.

On assiste à une augmentation du nombre d'entreprises expliquant l'option retenue entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général et l'unicité de ces fonctions, puisque 83 % des sociétés du CAC 40 et 68 % des sociétés du SBF 120 ont intégré cette recommandation en 2011 contre 81 % et 64 % en 2010.

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

1) SOCIETE ANONYME A CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Unicité des fonctions de président et de directeur général

« A la suite de la démission du directeur général, le conseil d'administration du 17 octobre 2011, sur proposition du comité de nomination, a décidé de réunir les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Depuis cette date, Monsieur X (qui était jusqu'alors président du conseil d'administration) occupe les fonctions de président-directeur général. Ces orientations avaient pour objectif l'amélioration de la performance opérationnelle et financière du groupe dans un contexte marqué par l'incertitude économique et le renforcement de la concurrence ».

« Depuis mai 2006, le conseil d'administration a choisi de confier au président les fonctions de directeur général. Le maintien de fonctions unifiées se justifie essentiellement par le souci de favoriser, dans la tradition de la société, une relation étroite de ses dirigeants avec les actionnaires. Il s'effectue dans le cadre du respect des règles de bonne gouvernance auxquelles la société a toujours été attachée ».

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

« Le passage d'un mode conseil de surveillance et directoire vers un système avec conseil d'administration et président directeur général a permis de simplifier et d'unifier la gouvernance, en l'adaptant à la situation de la société. Ce mode de gouvernance offre la proactivité indispensable qui a permis notamment une intégration réussie à la suite de l'acquisition d'une société le 1er juillet 2011 ; et permet également de mener le programme de transformation du groupe et de décider toutes les actions nécessaires pour assurer sa croissance et sa rentabilité ».

« Le 29 avril 2010, l'assemblée générale des actionnaires de la société a approuvé le changement de mode de gouvernance de la société en remplaçant l'ancienne structure duale composée d'un conseil de surveillance et d'un directoire par une organisation à conseil d'administration. Cette structure unitaire a été instituée en vue d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance du groupe tout en assurant un bon équilibre des pouvoirs. Dans l'environnement réglementaire, concurrentiel et de marché incertain issu de la crise financière, une plus grande efficacité et une réactivité accrue du mode de gouvernance de la société ont été jugées essentielles à la continuité du succès du groupe. Dans le cadre de ce changement de gouvernance, le conseil d'administration de la société a estimé que la nomination de Monsieur X en qualité de président du conseil d'administration en plus de celle de directeur général était le meilleur choix pour la société et ses actionnaires ».

« Le conseil d'administration a opté dans le meilleur intérêt de la société pour le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, dont les missions sont clairement définies dans les statuts de la société et le règlement intérieur du conseil d'administration lequel fait l'objet de révision périodique. Le choix de la formule moniste est en effet le mieux adapté à la société compte tenu de sa taille et des défis auxquels elle doit faire face, une telle formule permettant notamment la prise et la mise en œuvre rapide de décisions. La forte proportion d'administrateurs indépendants garantit la prise en compte des intérêts de tous les actionnaires ».

« Les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général ont été unifiées par le conseil d'administration du 21 mars 2005. Cette unification permet, dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, de renforcer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de favoriser et de rendre plus efficaces les processus de décisions ».

« Il est rappelé que la direction générale de la société est assurée par le président du conseil d'administration, conformément à la décision prise par le conseil d'administration de ne pas dissocier les fonctions de président et de directeur général. Ce mode de gouvernance particulièrement adapté aux sociétés familiales offre la rapidité de décision indispensable pour conduire la transformation du groupe (combinaison du plan d'investissement sur cinq ans et du programme de réorganisation) et décider toutes les actions nécessaires pour assurer sa croissance et sa rentabilité à long terme dans un environnement économique général difficile ».

« La dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général de 2006 à 2011 a permis d'assurer de manière harmonieuse la transition entre Monsieur X et Monsieur Y. En 2011, le conseil d'administration a considéré l'environnement propice à la réunification de ces fonctions. Ce mode de gouvernance est en effet particulièrement adapté aux particularités de la société et à sa structure actionnariale. Fin 2011, au moment d'une part de l'évaluation de leurs travaux, d'autre part de celle de leurs relations avec l'exécutif, les administrateurs ont fait le constat d'un fonctionnement équilibré de cette organisation ».

« Le conseil d'administration a décidé, suite à la fin du mandat du président, d'opter pour le cumul des fonctions de président et de directeur général en considérant ce mode de gouvernance comme le plus adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de la société. Cette organisation des pouvoirs, dans le contexte de la société permet de valoriser la connaissance et l'expérience des affaires du directeur général, favorise une relation étroite entre les dirigeants et les actionnaires et la réactivité du conseil, et optimise la coordination des opérations au sein du groupe. 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 pour exercer un tel mode de direction dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance ».

« Le 6 mai 2009, le conseil d'administration a décidé le principe de la réunification des fonctions de président et de directeur général afin d'avoir une gouvernance plus resserrée, encore plus réactive et encore plus apte à répondre aux défis de la crise ».

« Le 21 mai 2010, le conseil d'administration a décidé de procéder à la réunification des fonctions de président et de directeur général et de nommer le directeur général en qualité de président. Cette décision a été prise suite aux réflexions menées avec le comité de nomination et de la gouvernance dans le meilleur intérêt de la société et en tenant compte de l'avantage que représente l'unité de commandement et de la composition des comités qui comprennent une proportion importante d'administrateurs indépendants, assurant ainsi un équilibre dans la répartition des pouvoirs. Ce mode d'exercice unifié est apparu au conseil d'administration le mieux adapté à l'organisation, au mode de fonctionnement, à l'activité du groupe et aux spécificités des secteurs pétrolier et gazier. Il s'exerce dans le respect des prérogatives respectives des différents organes sociaux (assemblée générale, conseil d'administration, direction générale) ».

« Le conseil a décidé, sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de modifier le mode d'exercice de la direction générale de la société et d'approuver le principe de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration avec celles de directeur général pour les motifs suivants :

- Monsieur X a exercé la double fonction de président et de directeur général de 2003 à fin 2009 et cette formule de direction a démontré pendant cette période sa parfaite efficacité dans la société Y ;
- l'évolution de la gouvernance de la société dans le contexte de la nomination de Monsieur X en qualité de président-directeur général de la société avait fait l'objet d'un examen en profondeur par le conseil en 2009. Celui-ci avait décidé, dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires, de dissocier les fonctions de direction générale de la présidence de la société, pour assurer, pendant une phase de transition, une continuité et une stabilité de la société vis-à-vis notamment de ses clients et salariés ;
- ce mode de gouvernance assure une direction unifiée plus adaptée et plus efficace au sein d'un groupe décentralisé comme la société Y. Il est aussi plus resserré et réactif car il simplifie les processus de prises de décision et de responsabilités ;
- le règlement intérieur du conseil et la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil offrent toutes les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance ;
- enfin, au regard des pratiques des sociétés du CAC 40, c'est ce système de direction qui est privilégié puisque la majorité des sociétés à conseil d'administration ont choisi ce mode de direction unifié ».

b) Dissociation des fonctions de président et de directeur général

« Le 24 juillet 2002, j'ai pris l'initiative de proposer au conseil d'administration - qui l'a accepté - de dissocier les fonctions de président et celles de directeur général ainsi que la loi N.R.E. (Nouvelles Régulations Economiques) venait de le rendre possible. J'estimais en effet qu'après avoir créé, développé, animé et dirigé ce groupe pendant 35 ans, le moment était venu pour moi de donner davantage de pouvoir et de visibilité à celui que, dès 1999, j'avais jugé le plus apte à me succéder un jour. Ce tandem fonctionne maintenant depuis plus de 10 ans de façon harmonieuse et efficace et il est juridiquement possible qu'il dure jusqu'au jour de l'assemblée générale qui statuera au printemps 2014 sur les comptes de l'exercice 2013, laquelle assemblée marquera pour l'un et l'autre la fin simultanée de nos mandats actuels ».

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

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

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

« Depuis le 1er janvier 2007, les fonctions de président et de directeur général sont dissociées. Si dans un premier temps ce choix a traduit une volonté d'assurer une passation liée au départ programmé de Monsieur X, du fait de la limite d'âge statutaire, les évaluations annuelles ont révélé que cette structure de gouvernance donnait satisfaction dans la configuration actuelle du groupe. Ainsi ce choix a été reconduit avec la nomination de Monsieur Y en qualité de président le 17 mai 2010 et encore le 6 mai 2011. Le conseil d'administration estime que cette structure de gouvernance est appropriée aux enjeux actuels du groupe ».

« Sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration a décidé le 20 mars 2009 de dissocier les fonctions de président et de directeur général, afin de permettre notamment (i) l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration grâce à la nomination d'une personne exclusivement dédiée à sa présidence ; et (ii) le renforcement du contrôle de la direction générale de la société par le conseil d'administration. Dans le cadre du renouvellement des mandats d'administrateur de Monsieur X et Monsieur Y par l'assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2011, le conseil d'administration du même jour, sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a maintenu la dissociation entre les fonctions de président et de directeur général, indiquant que cette dissociation avait permis l'amélioration du fonctionnement du conseil ».

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

a) Société à directoire et conseil de surveillance

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

« Depuis 2000, la société est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance, forme juridique qui favorise la séparation entre la direction de la société, assurée par le directoire et le contrôle de cette direction, exercé par le conseil de surveillance, répondant ainsi aux contraintes réglementaires exigées par la convention conclue avec le CSA, qui encadre le fonctionnement et les règles de diffusion de la chaîne ».

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

« L'assemblée générale mixte du 14 juin 1994 a approuvé l'adoption du mode de gestion duale avec conseil de surveillance et directoire. Cette organisation crée une séparation entre les fonctions de direction exercées par le directoire et les fonctions de contrôle de cette direction, dévolues au conseil de surveillance, organe de représentation des actionnaires : le directoire, instance collégiale, assure la gestion du groupe avec les pouvoirs qui lui sont conférés par les dispositions légales et réglementaires et dans le cadre des statuts ; et le conseil de surveillance est responsable du contrôle permanent de la gestion ; il reçoit l'information nécessaire pour exercer sa mission ».

b) Sociétés en commandite par actions

« La société a mis en place un système de gouvernance particulièrement innovant, voire unique, dont la vocation est d'être un levier de différenciation, de développement et d'attractivité de l'entreprise. Cette gouvernance utilise de façon originale la structure juridique des sociétés en commandite par actions (SCA) où l'associé commandité est une société par actions simplifiée dénommée X, qui représente exclusivement les salariés actionnaires du groupe. L'idée est d'utiliser le cadre juridique de la société en commandite par actions afin de permettre aux salariés ayant décidé de devenir actionnaires de leur entreprise de participer à la gouvernance de cette dernière. Une telle gouvernance a pour but de promouvoir un esprit entrepreneurial au sein des salariés du groupe dans la mesure où les salariés constituent un atout majeur dans une activité de services. Dans l'industrie des services informatiques, le principal actif de l'entreprise repose en effet sur son capital humain. Cette gouvernance favorise l'implication et l'engagement des collaborateurs et constitue un atout significatif en termes d'attractivité pour le groupe sur le marché de l'emploi. Elle permet, en effet, de proposer, aux salariés existants et futurs, un projet qui dépasse largement la seule dimension de la fonction qui leur est confiée. Un tel projet intègre une dimension entrepreneuriale permettant aux salariés actionnaires de prendre part à la définition de la stratégie du groupe. Contrairement aux sociétés en commandite par actions habituelles, la société n'a pas pour vocation à protéger un fondateur ou un management dans la mesure où le gérant et l'associé commandité sont deux personnes différentes. La gouvernance du groupe repose sur une dissociation entre les pouvoirs de direction du groupe assumée par un gérant unique non commandité, et les pouvoirs de contrôle confiés à un conseil de surveillance totalement séparé de la direction qui reporte directement aux actionnaires ».

« L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Il est donc essentiel d'établir et mettre en œuvre des plans à long terme. La société X, société mère du groupe, possède depuis sa création, un statut de société en commandite par actions (SCA). La commandite présente trois avantages : elle aligne la gestion du groupe avec les intérêts des actionnaires ; elle garantit la séparation des pouvoirs de direction et de contrôle ; elle favorise la relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives ».

« La loi et les spécificités des statuts de la société font de la société en commandite une structure moderne parfaitement adaptée aux principes de bonne gouvernance : une séparation très nette des pouvoirs entre la gérance et le conseil de surveillance, émanation des actionnaires chargée du contrôle de la gestion et des comptes ; la responsabilité indéfinie du commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ; l'attribution au conseil de surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux commissaires aux comptes ; un droit d'opposition des actionnaires à la nomination d'un candidat à la gérance qui n'est pas un associé commandité. Cette spécificité qui consiste à avoir deux catégories d'associés préserve la société d'un changement de contrôle non souhaité et lui permet d'être gérée dans la continuité ».

2. Le conseil d'administration ou de surveillance

2.1 Nombre d'administrateurs²

Au cours de l'exercice 2011, le nombre d'administrateurs au sein des conseils était compris entre 5 et 22. Toutes les sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précisent cette information dans leur rapport annuel / document de référence.

Le nombre moyen d'administrateurs dans les sociétés étudiées du SBF 120 est en légère baisse avec 12,5 en 2011 contre 12,7 en 2010.

Pour les seules sociétés du CAC 40, le nombre moyen d'administrateurs est de 14,4 pour l'exercice 2011 contre 14,5 pour l'exercice 2010.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Nombre moyen d'administrateurs	12,7	12,5	14,5	14,4

2.2 Indépendance des administrateurs

Nombre d'administrateurs indépendants

Toutes les sociétés étudiées du SBF 120 communiquent le nombre d'administrateurs indépendants au sein de leur conseil d'administration ou de surveillance, contre 103 sociétés (soit 99 % de l'échantillon) lors de l'exercice 2010.

Toutes les sociétés du SBF 120, publient une liste nominative de leurs administrateurs indépendants. Elles étaient 102 à le faire en 2010 et 100 en 2009 représentant respectivement 98 % et 97 % de l'échantillon.

Les critères d'indépendance

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

98 % 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 augmentation par rapport à 2010 où elle était de 93 %. 97 % des sociétés du CAC 40 rendent compte de l'examen individuel de l'indépendance des administrateurs dans leur document de référence contrairement à 2009 et 2010 où l'intégralité des sociétés le mentionnait.

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

Une société se justifie de ne pas avoir procédé à l'examen individuel de l'indépendance des administrateurs dans son document de référence.

« La situation d'indépendance des membres du conseil d'administration n'a pas encore été réexaminée depuis la mise en place du conseil d'administration, compte tenu de la nomination de ses membres il y a moins d'un an et du fait qu'aucun changement n'est intervenu dans la situation des 5 membres indépendants depuis leur nomination ».

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

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

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

« Les critères retenus s'inspirent très largement du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. 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, l'expérience acquise constituant un atout dans un groupe caractérisé par des cycles d'investissement de long terme. Il a considéré en revanche que les anciens salariés ou dirigeants de la société ne peuvent être considérés comme indépendants même si la cessation de leurs fonctions remonte à plus de cinq ans ».

« Le choix des critères d'indépendance repose sur la combinaison du code AFEP-MEDEF et des exigences du NYSE. Ils sont conformes à ceux rappelés dans le code AFEP-MEDEF, à l'exception du critère qui prévoit que l'ancienneté dans les fonctions d'administrateur ne dépasse pas 12 ans. En effet, le conseil estime devoir privilégier la compétence et l'expérience des administrateurs ainsi que la bonne connaissance du groupe, dans la mesure où ces atouts ne représentent pas une source de conflit d'intérêts. Au demeurant, le critère d'ancienneté est parfois contesté par la doctrine, et absent des exigences du NYSE ».

« Après avoir procédé à l'évaluation de Monsieur X avant de proposer le renouvellement de son mandat à l'assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2010, le conseil a considéré que le critère de perte d'indépendance liée à l'exercice d'un mandat d'administrateur depuis plus de douze ans ne s'appliquait pas à sa personne. Le conseil avait explicitement souligné que cette considération était fondée sur son appréciation de la personnalité de Monsieur X et de la liberté d'esprit avec laquelle il exerce son mandat d'administrateur et de président du comité des comptes. Cette appréciation a été formulée conformément aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF ».

« Le conseil n'a toutefois pas retenu le critère recommandé par l'AFEP-MEDEF qui prévoit que l'ancienneté dans les fonctions d'administrateur ne dépasse pas 12 ans. Le conseil d'administration préfère en effet privilégier la compétence et l'expérience des administrateurs ainsi que la bonne connaissance du groupe, autant d'atouts qui ne représentent pas une source de conflit d'intérêts entre les administrateurs et la société ».

« Le conseil considère que le fait d'être administrateur depuis plus de douze ans n'entraîne pas automatiquement la perte de la qualité d'administrateur indépendant. À l'issue du mandat au cours duquel cette durée est atteinte, il s'interroge sur le maintien ou la perte de cette qualification en tenant compte de la situation particulière de l'administrateur concerné. [...] Le conseil a en effet constaté, au vu notamment des interventions de ces administrateurs au cours des travaux du conseil, que leur ancienneté et leur expérience leur conféraient un surcroît de compétence et d'autorité, ainsi qu'une excellente connaissance de la société, sans aucunement porter atteinte à leur liberté de jugement et de parole sur les différents sujets relevant de la compétence du conseil ».

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

« Les critères d'indépendance retenus par le groupe sont ceux définis par le code AFEP-MEDEF, à l'exception de deux critères :

- la durée limitée à douze ans pour les mandats successifs : L'industrie automobile étant une activité reposant sur le moyen et le long terme, l'expérience de cette industrie acquise sur une longue période dans le cadre du conseil de surveillance est en effet particulièrement utile, notamment pour exercer une des missions clés du conseil qui consiste à délibérer sur les principales orientations de développement stratégique du groupe ;
- [...] ».

« La société a écarté dans l'appréciation du critère d'indépendance celui relatif à la durée maximum de 12 ans pour les mandats des membres du conseil de surveillance, considérant que cette limitation de durée n'est pas adéquate pour les conseils de surveillance, dont le rôle est fondamentalement différent de celui des conseils d'administration pour lesquels ces critères ont été définis. Le conseil de surveillance n'étant pas responsable de la gestion de la société, qui relève du seul directoire, mais de son orientation et de son contrôle, ce qui nous conduit à considérer que la notion de durée d'exercice du mandat est sans effet sur l'indépendance par nature de la fonction de surveillance exercée par ses membres ».

2) Exemple d'une société qui écarte un autre critère d'indépendance.

« Les critères d'indépendance retenus par le groupe sont ceux définis par le code AFEP-MEDEF, à l'exception de deux critères :

- [...]
- le fait de ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, mandataire d'une société consolidée : en effet assurer, même à une époque récente, une fonction d'administrateur d'une société du groupe n'emporte aucun risque quant aux conflits d'intérêts que les règles sur l'indépendance entendent prévenir. Il est précisé qu'aucun membre du conseil de surveillance n'exerce une fonction de direction générale ou une fonction salariée dans une société du groupe ».

3) Exemples de sociétés qui donnent des explications sur le caractère non significatif des relations d'affaires avec la société.

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

« En ce qui concerne le critère des relations « significatives » de client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement entre l'administrateur et la société, le conseil a estimé que le niveau des relations d'affaires entretenues par les sociétés du groupe avec un établissement bancaire dont un de ses administrateurs est un ancien dirigeant mandataire social, inférieur à 0,1 % de son produit net bancaire et inférieur à 5 % de l'ensemble des actifs du groupe, ne représentait ni une part significative de l'activité globale de cet établissement, ni une part significative des financements externes des activités du groupe. [...] De même, le conseil a estimé que le niveau des relations d'affaires entretenues par les sociétés du groupe avec l'un de ses fournisseurs, la société Y dont Monsieur X est administrateur, inférieur à 2,68 % du chiffre d'affaires de cette société, ne représentait ni une part significative de l'activité globale de ce fournisseur, ni une part significative des achats du groupe ».

Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

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

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

SBF 120	Exercice 2010		Exercice 2011	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	45	43	47	45
Sociétés non contrôlées	59	57	58	55

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

CAC 40	Exercice 2010		Exercice 2011	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	8	22	7	19
Sociétés non contrôlées	28	78	29	81

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
71 %	74 %	63 %	57 %

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

La proportion des sociétés contrôlées respectant la recommandation selon laquelle « *dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* » a progressé pour le SBF 120, et a baissé pour le CAC 40.

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

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
75 %	76 %	86 %	79 %

76 % des sociétés du SBF 120 appliquent la recommandation selon laquelle « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle* ».

79 % des sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation en 2011, ce qui constitue un recul par rapport aux précédentes années où elle n'avait cessé d'augmenter depuis 2004.

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

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

1) Sociétés contrôlées ne respectant pas cette proportion

« Compte tenu de la composition du conseil d'administration de la société telle que fixée par la loi, la société est dans l'impossibilité de respecter cette recommandation. Toutefois, la société s'efforce de se conformer aux principes de bonne gouvernance posés par le code AFEP-MEDEF en dépit des contraintes législatives et réglementaires. Ainsi, l'article 2 du règlement intérieur du conseil d'administration de la société précise que ce dernier examine l'indépendance des administrateurs représentant les actionnaires (étant précisé que les six administrateurs représentant l'Etat et les six administrateurs représentant les salariés ne sont pas, par définition, éligibles à cette qualification) et confère à certains d'entre eux la qualité d' « administrateur indépendant » au regard des critères posés par le code AFEP-MEDEF. Les administrateurs indépendants représentent la moitié des administrateurs désignés par l'assemblée générale et moins du tiers des membres du conseil ».

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

« Cette non-conformité au code de gouvernement d'entreprise se justifiait par l'historique de l'actionnariat de la société, et notamment par l'existence d'un pacte d'actionnaires conclu entre les deux actionnaires de référence, agissant de concert, ayant notamment pour objet d'organiser la gouvernance de la société. Cependant, une évolution de la composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés en termes d'indépendance est attendue au cours de l'année 2012 afin de se conformer au code de gouvernement d'entreprise ».

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

2) Sociétés non-contrôlées ne respectant pas cette proportion

« 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 avril 2010. Toutefois, compte tenu notamment de la répartition de son capital (notamment État et salariés) et des règles particulières qui régissent le mode de désignation d'une partie de ses administrateurs, la société ne se conforme pas entièrement aux recommandations du code AFEP-MEDEF en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et du comité d'audit ».

« Au 31 décembre 2011, les administrateurs indépendants sont au nombre de 7 sur 18, soit une proportion de 39 %. Le conseil juge ce pourcentage justifié, le capital de la société étant peu dispersé et caractérisé par, d'une part, la présence au capital d'un actionnaire de référence disposant de 29,55 % des droits de vote et, d'autre part, la présence de deux administrateurs représentant des actionnaires significatifs (les salariés actionnaires). Par ailleurs, conformément à la tradition de la société, sont présents des administrateurs exerçant des fonctions dirigeantes dans différents métiers du groupe ou encore chez la société Y, société dont le groupe détient 30,8 % du capital. Cette composition intègre, par conséquent, les spécificités de la société et est considérée comme réalisant un bon équilibre en permettant notamment au conseil de disposer d'une information de qualité sur les activités et la stratégie des différents métiers du groupe ».

2.3 Informations sur les administrateurs

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

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

Informations sur les administrateurs

Sociétés précisant dans leur document de référence :	SBF 120			CAC 40		
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
La date de début du mandat	99 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
La date de fin de mandat	100 %	99 %	100 %	100 %	100 %	100 %
L'âge des administrateurs	97 %	98 %	97 %	100 %	100 %	100 %
La principale fonction exercée	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Les mandats et autres fonctions exercées dans d'autres sociétés	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Le nombre d'actions détenues par chaque administrateur	94 %	97 %	96 %	97 %	100 %	100 %
La notice biographique des administrateurs	96 %	92 %	95 %	97 %	94 %	97 %

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

Parmi les sociétés du CAC 40, une seule n'a 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 l'âge, le nombre d'actions détenues par chaque administrateur et la mention d'une notice biographique en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur.

2.4 La proportion de femmes dans les conseils

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

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

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

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2010	Assemblée 2011	Assemblée 2012	Assemblée 2010	Assemblée 2011	Assemblée 2012
12,5 %	17,2 %	21,9 %	16,3 %	21,1 %	25,2 %

La proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance a sans cesse progressé depuis 2010.

2.5 Rémunération des membres du conseil

Le code AFEP-MEDEF recommande de « préciser le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs » (§ 21.2).

Informations sur le montant des jetons de présence

Sociétés :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
- indiquant le montant global	100 %	100 %	100 %	100 %
- indiquant les montants individuels	99 %	100 %	100 %	100 %

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

Le code AFEP-MEDEF recommande également de « préciser [...] les règles de répartition » des jetons de présence (§ 18.3). 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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
- des règles de répartition des jetons de présence	99 %	98 %	100 %	100 %
- une part variable liée à l'assiduité	88 %	87 %	94 %	94 %
- une part variable liée à la participation à un comité spécialisé	94 %	94 %	97 %	97 %

98 % des sociétés du SBF 120 précisent les règles de répartition des jetons de présence entre les administrateurs. Cette proportion est en légère baisse par rapport à l'exercice 2009.

87 % des sociétés du SBF 120 et 94 % des sociétés du CAC 40 attribuent une part variable en fonction de l'assiduité aux réunions. 94 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40 font varier le montant des jetons de présence de leurs administrateurs en fonction de leur participation à des comités spécialisés.

Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui ne conditionnent pas l'attribution de jetons de présence à l'assiduité de leurs membres.

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

« L'instauration d'une partie variable pour l'allocation des jetons de présence ne paraît pas justifiée en raison : du taux de participation aux séances du conseil de surveillance de 97 % en 2011 ; du taux de participation aux différents comités proche de 100 % en 2011 ; du fait que, suivant l'activité du groupe et de manière permanente, les membres du conseil sont sollicités hors des réunions, notamment par le président du conseil de surveillance, ou prennent l'initiative de lui faire part de leurs avis ou recommandations. L'assiduité aux séances n'est donc pas un critère pertinent pour évaluer l'implication des membres ».

« La société est en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF à l'exception de la répartition des jetons de présence entre les membres du conseil de surveillance : compte tenu du nombre de membres actuel du conseil de surveillance et de l'implication de chacun d'entre eux dans les différents travaux du conseil et de ses comités, le conseil n'a pas souhaité modifier les modalités de fixation des jetons de présence de ses membres qui reste forfaitaire ».

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* ». 92 % des sociétés du SBF 120 ont appliqué cette recommandation pour l'exercice 2011 (contre 91 % en 2010) et 88 % pour les sociétés du CAC 40 (contre 86 % en 2010 et 95 % en 2009), soit une légère augmentation du nombre de sociétés se conformant à cette recommandation (§ 21.2).

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

La totalité des sociétés du CAC 40 et 95 % des sociétés du SBF 120 ont adopté cette présentation au cours de l'exercice 2011, contre 89 % et 88 % en 2010.

2.6 Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

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

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

	SBF 120			CAC 40		
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Sociétés indiquant la durée du mandat dans le document de référence	100 %	100 %	99 %	100 %	100 %	100 %
Durée moyenne du mandat	4	4	3,9	3,8	4	3,9
Sociétés dont la durée de mandat est inférieure ou égale à 4 ans	77 %	81 %	85 %	93 %	89 %	89 %
Société ayant mis en place un processus d'échelonnement	78 %	78 %	85 %	97 %	94 %	92 %

Toutes les sociétés du CAC 40 précisent la durée des mandats de leurs administrateurs. Une seule société du SBF 120 ne le précise pas.

Le code AFEP-MEDEF recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas quatre ans. La durée moyenne pour les sociétés de l'indice SBF 120 ainsi que pour les sociétés du CAC 40 est de 3,9 années.

85 % des sociétés du SBF 120 respectent la durée préconisée par le code AFEP-MEDEF, à savoir quatre ans, ce qui est en hausse par rapport à l'exercice 2009. En ce qui concerne l'indice CAC 40, 89 % sont conformes à cette recommandation, proportion stable par rapport à l'exercice précédent.

Par ailleurs, 85 % des sociétés du SBF 120 et 92 % des sociétés du CAC 40 ont mis en place un processus d'échelonnement des mandats de leurs administrateurs afin de favoriser, comme le préconise le code AFEP-MEDEF, « *un renouvellement harmonieux des administrateurs* » (§ 12). Cette proportion est en augmentation pour le SBF 120. En revanche, elle est en légère baisse pour le CAC 40 depuis 2009.

Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des 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 durée du mandat des membres du conseil d'administration est de six ans et le renouvellement du mandat des administrateurs n'intervient pas de manière échelonnée. La société considère que la stabilité résultant de la durée de six ans du mandat des administrateurs est une garantie de meilleure connaissance des problématiques de l'entreprise et d'efficacité et que l'avantage résultant d'un échelonnement des mandats serait insuffisant au regard de ces exigences ».

« Pour des raisons historiques liées à l'actionnariat de la société, la composition du conseil et de ses comités spécialisés reflétait la recherche par les deux actionnaires de référence, agissant de concert, d'un équilibre pérenne entre les administrateurs représentant ces actionnaires, les administrateurs indépendants et les dirigeants. Pour cette raison et contrairement aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise, les mandats des administrateurs représentant ces actionnaires n'ont pas été échelonnés ».

« La durée des mandats des membres du conseil de surveillance et du directoire fixée à cinq ans permet de garantir une plus grande stabilité des mandataires, en relation avec la nature des activités nucléaires, ce dans le respect des impératifs légaux qui fixent une durée maximum de six ans ».

« La société se conforme aux recommandations contenues dans le code AFEP-MEDEF à l'exception de la durée statutaire des mandats d'administrateur (6 ans), qui excède la durée maximale préconisée par le code AFEP-MEDEF (4 ans), la société considérant qu'une durée trop courte n'est pas souhaitable en raison de la longueur du cycle de ses activités, et qu'un renouvellement par tiers tous les deux ans est préférable à toute disposition réduisant la durée des mandats ».

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

Certaines sociétés prévoient de se conformer aux recommandations du code.

« La durée des mandats des administrateurs est de 4 ans. Du fait de l'adoption récente de la nouvelle gouvernance, les mandats des administrateurs viennent tous à échéance à la même date. Le conseil d'administration veillera à favoriser l'échelonnement des mandats des administrateurs lors des prochaines propositions de nominations et/ou de renouvellements, de manière à assurer un renouvellement harmonieux entre nouveaux administrateurs et administrateurs reconduits. Il a notamment, dans sa séance du 22 février 2012, décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2012, la nomination de deux nouveaux administrateurs, dont les mandats expireraient en 2016 ».

« Les mandats de onze membres arrivent à expiration lors de l'assemblée générale du 3 mai 2012. En conséquence, il sera proposé à la prochaine assemblée générale : de renouveler 9 membres du conseil de surveillance [...] ; et de nommer 2 nouveaux membres du conseil [...]. Ces renouvellements et nominations se feront pour des durées de 2, 3 ou 4 années dans le respect de l'article 20.2 des statuts afin de permettre la mise en place et le maintien d'un échelonnement des mandats et de respecter ainsi la recommandation AFEP-MEDEF sur ce point. A l'issue de chacune de ces périodes, le mandat de chacun des membres pourra être renouvelé pour une nouvelle période de 4 (quatre) années ».

« Afin de respecter la recommandation du code AFEP-MEDEF préconisant que l'échelonnement des mandats soit organisée de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs, la société a décidé, à l'occasion de la démission, au cours du premier trimestre 2012, de trois administrateurs, d'attendre l'assemblée générale du 29 mai 2012 pour pourvoir à leur remplacement. Dorénavant trois administrateurs auront une durée de mandat décalée par rapport aux autres administrateurs ».

« Le conseil du 22 mars 2012, après avoir rappelé que le rapport consolidé recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas quatre ans, a décidé de proposer à l'assemblée de modifier les dispositions statutaires relatives à la durée des mandats afin de porter celle-ci de six à trois ans ».

2.7 Informations sur les séances du conseil

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

Informations sur les séances du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
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	7,9	8	8,4	9
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur document de référence	99 %	98 %	100 %	97 %
Taux moyen de participation	89 %	90 %	92 %	92 %

Comme en 2010, presque toutes les sociétés du SBF 120 suivent ces deux recommandations.

Le nombre moyen de séances au cours de l'exercice 2011 pour les sociétés du SBF 120 est de 8. Il est en légère augmentation par rapport à l'exercice 2010.

Le nombre moyen de séances qui est de 9 au sein des sociétés du CAC 40 est en augmentation par rapport à 2010.

Enfin, le taux moyen de participation au sein des conseils continue de progresser pour le SBF 120 et le CAC 40 jusqu'à respectivement 90 % et 92 %.

2.8 Evaluation du conseil

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

Par ailleurs, le code 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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Sociétés procédant à une évaluation du conseil :	82 %	89 %	81 %	92 %
- sous forme de point à l'ordre du jour	19 %	25 %	14 %	22 %
- sous forme d'évaluation formalisée	63 %	64 %	67 %	70 %

89 % des sociétés du SBF 120 indiquent dans leur document de référence avoir procédé à une évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance. Ce pourcentage est en augmentation par rapport à l'exercice précédent. Au sein des sociétés du CAC 40, 92 % des sociétés ont mentionné avoir procédé à cette évaluation de leur conseil dans leur document de référence.

Les modalités d'évaluation du conseil depuis trois ans ont évolué. La proportion d'évaluations sous forme de point à l'ordre du jour a fortement baissé passant, pour le SBF 120, de 44 % en 2008 à 25 % en 2011. Les évaluations formalisées sont devenues majoritaires pour les sociétés du SBF 120 et atteignent même 70 % pour le CAC 40 contre 60 % en 2008.

Les extraits ci-dessous présentent des exemples d'explications données par des sociétés qui prévoient de mettre en place une procédure d'évaluation du conseil. D'autres sociétés se justifient de ne pas avoir procédé à l'évaluation durant l'exercice 2011.

« Conformément à la décision prise par le conseil d'administration lors de sa réunion du 15 février 2012, une auto-évaluation du conseil sera réalisée au cours de l'exercice 2012. Les résultats de cette auto-évaluation seront communiqués dans le prochain document de référence ».

« La dernière évaluation de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration a été mise en œuvre à la fin de l'année 2009. Des appréciations et observations faites par les membres du conseil d'administration, il en ressortait que l'organisation et le fonctionnement du conseil étaient tout à fait satisfaisants et conformes à la réglementation, à l'éthique et aux principes de gouvernement d'entreprise. La prochaine évaluation sera organisée au cours du premier semestre 2012 ».

« Le conseil n'étant constitué que depuis avril 2011, une auto-évaluation de son fonctionnement sera conduite à compter d'avril 2012 ».

« Compte tenu du changement du mode de gestion en 2011, le nouveau conseil d'administration a décidé de ne pas procéder à l'évaluation de son fonctionnement durant cette année mais procédera à une telle évaluation en 2012 ».

Publication des suites données à l'évaluation du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
86 %	84 %	97 %	91 %

84 % des sociétés du SBF 120 ayant indiqué avoir procédé à l'évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance ont publié les suites données à l'évaluation dans leur document de référence, ce pourcentage est en baisse par rapport à l'exercice précédent (86 % en 2010).

91 % des sociétés du CAC 40 ayant indiqué avoir procédé à l'évaluation de leur conseil d'administration ou de surveillance ont publié les suites données à l'évaluation dans leur document de référence contre 97 % en 2010.

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

« Les principales conclusions de cette évaluation sont les suivantes :

- en ce qui concerne la composition du conseil de surveillance, l'ensemble des membres du conseil estime qu'elle est adéquate, tant du point de vue de sa diversité que de sa compétence ;
- en ce qui concerne l'information des membres du conseil de surveillance, celle-ci est globalement jugée satisfaisante ; toutefois, les membres du conseil souhaiteraient approfondir certains aspects liés à la stratégie, aux risques et à la communication financière ;
- en ce qui concerne la rémunération des membres du conseil de surveillance, le montant des jetons de présence est jugé approprié ».

« D'une façon générale, les administrateurs sont satisfaits de l'organisation du conseil. Les réponses sont largement positives pour constater les améliorations apportées à son fonctionnement à la suite de l'évaluation formalisée réalisée en 2011 ; en particulier, a été saluée l'organisation en novembre 2011 d'un séminaire stratégique. Des administrateurs ont formulé les principales demandes d'amélioration suivantes : organiser plus fréquemment des réunions de présentation des métiers des divisions en y associant leurs dirigeants ; développer l'information sur les risques et la concurrence ; privilégier le temps consacré aux débats internes ; réexaminer le seuil d'autorisation du conseil dans le cadre de son règlement intérieur. Concernant la composition du conseil, il a été préconisé de réfléchir à sa taille et d'accélérer sa féminisation. Le fonctionnement des comités est jugé globalement satisfaisant. Après délibération, le conseil a retenu les conclusions suivantes : la journée dédiée à la stratégie et la tenue d'une réunion sur un site opérationnel seront maintenues en 2012 ; la direction générale informera le comité des comptes et de l'audit des opérations du groupe atteignant un seuil compris entre 150 et 300 millions d'euros ; il sera veillé à ce que les projets de communication financière soient transmis au conseil avec plus d'anticipation ».

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

- de prévoir un séminaire annuel consacré à la stratégie, sur un site d'une des divisions plus particulièrement étudiée – l'objectif étant de couvrir l'ensemble des activités du groupe en deux ou trois ans ;
- d'établir un tableau de bord permettant le suivi de la mise en œuvre et des résultats des options stratégiques arrêtées par le conseil ;
- de tenir les administrateurs informés, entre deux réunions du conseil, sur l'activité et la vie du groupe, par tous moyens appropriés, éventuellement via un site intranet dédié ;
- de continuer à enrichir, pour les administrateurs, la connaissance du groupe et de ses dirigeants par des visites de sites (éventuellement étendues hors de France), des présentations effectuées par les membres du Comex sur les activités, les enjeux, les développements stratégiques, les technologies, etc.). Ainsi entre décembre 2010 et décembre 2011, les 7 divisions de la société ont-elles accueilli, de façon informelle hors toute réunion du conseil, les administrateurs qui le souhaitent pour une présentation de leurs activités effectuée par les principaux responsables opérationnels. En outre, l'évaluation a révélé que le déroulement des réunions pouvait encore être amélioré, notamment en laissant une place prépondérante au dialogue et en élargissant la place consacrée aux perspectives, face au simple « reporting » qui demeure nécessaire, bien entendu, sur nombre de sujets ».

« Dans l'ensemble, les réponses confirment l'appréciation positive ou très positive que les administrateurs ont sur la composition et le fonctionnement du conseil et il est jugé que le conseil bénéficie des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission. L'information reçue est jugée très bonne sur la plupart des sujets ; les membres du conseil sont particulièrement satisfaits de l'information qui leur est fournie sur l'activité du groupe et dans les domaines comptable, financier et juridique. La qualité des échanges avec l'équipe des dirigeants est appréciée. Toutefois les administrateurs représentant les salariés expriment le souhait d'avoir davantage de discussions avec les dirigeants du groupe. Certains administrateurs indiquent que les débats pourraient être plus poussés sur certains thèmes comme la stratégie, la gestion des droits audiovisuels et la politique RH, d'autres expriment leur souhait de disposer de l'information la plus complète davantage en amont. Les administrateurs constatent toutefois une amélioration significative par rapport à l'année précédente. Le système de rémunération est jugé satisfaisant. Quelques administrateurs jugent que le montant des jetons se situe dans une fourchette basse par rapport aux autres sociétés du SBF 120. Des suggestions sont formulées sur l'opportunité d'une évaluation du conseil d'administration par un expert indépendant, tous les trois ou cinq ans, et d'un renforcement du conseil, voire du comité d'audit par la présence d'administrateurs indépendants. L'évaluation des comités est jugée bonne, voire très bonne, les membres jugeant les débats poussés et les réponses claires. L'amélioration de la féminisation du conseil est, par ailleurs, un élément clé qui guidera les réflexions à venir pour améliorer la gouvernance de la société ».

« Le 7 novembre 2011, le conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement, sur la base d'un rapport écrit et oral du secrétaire du conseil, la précédente évaluation, assurée par un consultant externe, ayant été débattu en août 2010. Tous les administrateurs estiment que le conseil remplit bien son rôle grâce à :

- une relation très confiante avec le président-directeur général et à sa conduite des travaux du conseil qui met chacun à même d'apporter sa contribution aux débats, de sorte que la relation entre le conseil et le président est très équilibrée ;
- l'esprit de coopération et de collégialité qui préside aux relations entre tous les administrateurs ;
- l'assiduité et à l'implication des administrateurs ;
- la qualité de l'information donnée au conseil et à la transparence du management, sur tous les sujets susceptibles d'intéresser les administrateurs ;
- la qualité des travaux préparatoires des comités ;

Les principaux sujets de satisfaction sont les suivants :

- la qualité du dialogue sur la stratégie du groupe ;
- les progrès réalisés dans le suivi des risques, notamment au travers de l'exercice de détermination de l'appétit au risque ;
- la contribution du vice-président à la qualité de la gouvernance ;
- les progrès réalisés dans l'information du conseil sur les travaux des comités ;
- la qualité du dispositif de fixation des objectifs annuels de la direction générale et d'évaluation de ses performances.

Les principaux axes de progrès identifiés par les administrateurs portent sur :

- la qualité et le délai de mise à disposition des dossiers, qui sont en amélioration, mais doivent encore progresser ;
- le suivi des décisions stratégiques, des risques et de la liquidité.

En conclusion des débats du conseil sur cette évaluation, diverses mesures ont été décidées en vue de poursuivre l'effort d'amélioration de la qualité et de la disponibilité des dossiers du conseil et de ses comités et de la présentation des sujets au conseil. Le programme de travail annuel et l'ordre du jour du conseil seront encore plus structurés et concentrés sur les sujets prioritaires et en vue d'assurer un meilleur suivi des décisions stratégiques, des risques et de la liquidité. En particulier, une note de synthèse sur l'évolution des principaux risques sera soumise à chaque réunion du conseil ».

2.9 Règlement intérieur

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

Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
98 %	99 %	100 %	100 %

99 % des sociétés du SBF 120 ont indiqué que leur conseil d'administration ou de surveillance était doté d'un règlement intérieur. L'intégralité des sociétés du CAC 40 ont respecté cette recommandation et ont ainsi doté leur conseil d'un règlement intérieur.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Publié en intégralité	12 %	11 %	19 %	25 %
Synthèse publiée	65 %	73 %	61 %	67 %
Extraits publiés	12 %	8 %	17 %	8 %
Règlement intérieur mentionné	11 %	8 %	3 %	0 %

Une part croissante de sociétés (73 % du SBF 120 et 67 % du CAC 40) publient une synthèse du règlement intérieur dans leur document de référence (contre respectivement 66 % et 61 % en 2010). 11 % des sociétés du SBF 120 et 25 % des sociétés du CAC 40 publient en intégralité le texte du règlement intérieur.

Contenu du règlement intérieur du conseil

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

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

Sociétés du SBF 120 :	Exercice 2010	Exercice 2011
- mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	86 %	90 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie	72 %	73 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil	78 %	70 %

90 % des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil.

73 % des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie (contre 72 % en 2010).

70 % des sociétés indiquent dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil (contre 78 % en 2010).

Sociétés du CAC 40 :	Exercice 2010	Exercice 2011
- mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	94 %	97 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie	83 %	83 %
- mentionnant dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil	83 %	75 %

La proportion de sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation du conseil est en légère augmentation (97 % en 2011 contre 94 % en 2010). 83 % des sociétés mentionnent dans leur règlement intérieur la nécessité d'un accord préalable du conseil pour les opérations significatives hors stratégie. Enfin, 75 % des sociétés indiquent dans leur règlement intérieur les règles d'information du conseil.

2.10 Le conseil et le marché

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

L'étude du respect de cette recommandation a été limitée aux sociétés du CAC 40.

Sociétés du CAC 40 :	Exercice 2010	Exercice 2011
- ayant publié leur notation financière dans leur document de référence	92 %	94 %
- ayant publié l'évolution de leur notation au cours de l'exercice	81 %	92 %

En 2011, 94 % des sociétés ont publié leur notation financière dans leur document de référence contre 92 % en 2010 et 89 % en 2009.

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 2011, 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 indique que « chaque conseil doit se doter d'un comité des comptes dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels. Le comité ne doit en effet pas se substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail du conseil ». 98 % des sociétés du SBF 120 et la totalité des sociétés du CAC 40 respectent cette recommandation (§ 14).

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
98 %	98 %	100 %	100 %

L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société qui se justifie de ne pas avoir mis en place un comité d'audit.

« La société n'a, à ce jour, pas mis en place un comité d'audit tel que recommandé par le code AFEP-MEDEF au regard notamment de la difficulté de sa mise en œuvre du fait de la composition préconisée pour un tel comité. Elle entend instaurer un comité d'audit, conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du code de commerce introduit par l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 (ayant transposé en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (Directive 2006/43/CE)), au plus tard dans le délai mentionné à l'article 21 de l'ordonnance ci-avant visée ayant comme critère de référence les échéances des mandats des administrateurs ».

Composition du comité

En 2011, les comités des comptes étaient composés en moyenne de 3,9 personnes dans les sociétés du SBF 120, contre 4,2 pour celles du CAC 40.

Proportion d'administrateurs indépendants

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

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2010	Exercice	Exercice 2010	Exercice 2011
67 %	66 %	75 %	75 %

66 % des sociétés du SBF 120 et 75 % des sociétés du CAC 40 respectent la proportion d'administrateurs indépendants au sein du comité des comptes.

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

« En l'état, la composition du comité d'audit, qui tient lieu de comité des comptes, n'est pas en tout point conforme au code AFEP-MEDEF qui recommande que la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit soit au moins de deux tiers. En effet, il comporte deux administrateurs indépendants parmi les quatre membres le constituant (les deux autres membres étant un représentant de l'Etat et un représentant des salariés, qui ne peuvent être qualifiés d'indépendants). La dérogation à ces recommandations se justifie par le statut particulier [de la société] et sa composition est très proche des recommandations AFEP-MEDEF ».

« Dans la mesure où la société est contrôlée par un actionnaire de référence, la proportion des deux tiers de membres indépendants recommandée par le code AFEP-MEDEF d'avril 2010 n'est pas respectée, néanmoins la majorité des membres est indépendante ».

« En conséquence de la démission d'un administrateur indépendant, membre du comité d'audit, celui-ci est composé de trois administrateurs dont un, le président, est indépendant ; il est proposé à l'assemblée générale du 18 avril 2012 de nommer deux administrateurs supplémentaires dont un qui, s'il est élu, serait indépendant ; un autre administrateur indépendant rejoindrait le comité d'audit. La quotité d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit serait ainsi portée à 50 %, ce qui semble approprié au regard de la composition du capital de la société et de la qualité des travaux du comité ».

« Compte tenu des règles légales qui régissent la composition de son conseil d'administration, la société ne se conforme pas entièrement aux recommandations du code AFEP-MEDEF en ce qui concerne le nombre d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit, trois des six membres étant indépendants et non les deux tiers d'entre eux. La société considère qu'il est important que le comité d'audit puisse bénéficier de la présence d'au moins un administrateur représentant l'Etat et de celle d'au moins un administrateur représentant le personnel ».

« 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 de la présence d'un actionnaire de référence historique dont les droits sont limités par la loi du 30 septembre 1986 et l'autorisation d'émettre donnée par le conseil supérieur de l'audiovisuel depuis le 1er mars 1987 ».

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

Activité du comité des comptes

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

Informations sur les séances du comité des comptes

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur document de référence	100 %	99 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,2	5,1	6,1	5,9
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur document de référence	97 %	92 %	94 %	94 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	92 %	95 %	97 %	94 %

99 % des sociétés du SBF 120 communiquent le nombre de séances qui se sont tenues en 2010. Le nombre moyen de séances a été de 5,1 en 2011, ce chiffre étant quasiment stable par rapport à l'exercice précédent.

De même, la totalité des sociétés du CAC 40 indiquent le nombre de séances dans leur document de référence, et le nombre moyen de séances a été de 5,9 au cours de l'exercice écoulé, en légère baisse par rapport à l'exercice précédent.

92 % des sociétés du SBF 120 dotées d'un comité des comptes précisent le taux de participation des membres aux séances du comité. 94 % des sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation.

Le taux moyen de participation aux séances du comité des comptes est de 95 % pour les sociétés du SBF 120 et de 94 % pour celles du CAC 40.

Compétence des membres

Le code AFEP-MEDEF précise que « *les membres du comité des comptes [...] doivent avoir une compétence financière ou comptable* » (§ 14.3.1). 86 % des sociétés du SBF 120 (contre 75 % en 2010 et 66 % en 2009) et 94 % des sociétés du CAC 40 (contre 81 % en 2010 et 80 % en 2009) ayant un comité des comptes mentionnent cette compétence financière et comptable, ce qui constitue une bonne progression. Pour l'élaboration du rapport 2008, ont été considérées comme remplissant ce critère les sociétés qui donnaient suffisamment d'informations sur les compétences professionnelles des membres du comité desquelles on pouvait déduire une compétence financière ou comptable. Depuis 2009, et compte tenu notamment de l'entrée en vigueur de l'ordonnance sur le comité d'audit qui impose qu'au moins un membre du comité présente des compétences particulières en matière financière ou comptable, n'ont été considérées comme remplissant ce critère que les sociétés qui se sont expressément prononcées sur la compétence financière ou comptable desdits membres.

Procédure de renouvellement des commissaires aux comptes

Le code AFEP-MEDEF précise qu'« *en dehors de l'audition régulière des commissaires aux comptes y compris hors la présence des dirigeants, le comité doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumettre au conseil d'administration le résultat de cette sélection* » (§ 14.2.2). En 2011, 70 % des sociétés du SBF 120 et 72 % des sociétés du CAC 40 mentionnent dans leur document de référence avoir mis en place une procédure de sélection. Cette proportion, en baisse par rapport à l'exercice 2010 (92 % des sociétés du SBF 120 et 97 % des sociétés du CAC 40), s'explique par le durcissement de l'appréciation de ce critère. Pour l'exercice 2011, ont été considérées comme remplissant ce critère les sociétés mentionnant explicitement que le comité d'audit pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes à l'exclusion des cas où il est mentionné que le comité est seulement associé à la procédure de sélection ou émet un simple avis sur le renouvellement des commissaires aux comptes.

Méthodes de travail

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

Informations sur les auditions réalisées par le comité des comptes

Sociétés faisant état dans leur document de référence d'une :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
- audition des commissaires aux comptes	94 %	98 %	100 %	100 %
- audition du directeur financier	83 %	92 %	94 %	97 %
- audition du responsable de l'audit interne	87 %	89 %	97 %	100 %

La totalité des sociétés du CAC 40 font état d'une audition des commissaires aux comptes et du responsable de l'audit interne par le comité des comptes. De plus, 97 % des sociétés du CAC 40 font état de l'audition du directeur financier.

Pour le SBF 120, 98 % des sociétés mentionnent une audition des commissaires aux comptes contre 94 % lors de l'exercice précédent. Pour les auditions du directeur financier et du responsable de l'audit interne la proportion est respectivement de 92 % et 89 %.

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation des commissaires aux comptes	88 %	90 %	100 %	97 %

90 % des sociétés du SBF 120 et 97% des sociétés du CAC 40 signalent l'existence d'une présentation des commissaires aux comptes.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation du directeur financier	84 %	75 %	89 %	81 %

De plus, 75 % des sociétés du SBF 120 ainsi que 81 % des sociétés du CAC 40 précisent l'existence d'une présentation du directeur financier. La baisse de la proportion des sociétés précisant l'existence d'une présentation du directeur financier, s'explique par un durcissement de l'application du critère. En effet, en 2010, lorsque les sociétés indiquaient à la fois la présence du directeur financier et l'étude de l'exposition aux risques et/ou des engagements hors-bilan le critère était considéré comme rempli. Cette année, les critères n'ont été jugés remplis que lorsqu'il était fait mention d'une présentation explicite du directeur financier sur l'exposition aux risques et sur les engagements hors-bilan.

Le code AFEP-MEDEF précise également que « le comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin » (§ 14.3.2). 64 % des sociétés du SBF 120 (contre 59 % en 2010) et 86 % des sociétés du CAC 40 mentionnent cette possibilité (contre 72 % en 2010).

Enfin, le code indique que « les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le conseil) » (§ 14.2.1). 31 % des sociétés du SBF 120 et 33 % des sociétés du CAC 40 précisent dans leur document qu'elles respectent cette recommandation, contre 21 % et 22 % en 2010.

Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de deux sociétés qui se justifient de ne pas avoir mis en place un délai d'examen des comptes d'au moins deux jours avant l'examen par le conseil.

« Compte tenu de la présence, au sein du comité, d'administrateurs se déplaçant de l'étranger, les deux réunions du comité relatives à l'examen des comptes se sont tenues le matin des réunions du conseil d'administration ; dans ces circonstances, l'examen des comptes par le comité ne peut se faire au minimum deux jours avant l'examen du conseil comme recommandé dans le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. D'autres mesures (réunion préparatoire avec le président du comité plus d'une semaine avant la réunion comme indiqué ci-dessus ; envoi des dossiers aux membres du comité plusieurs jours à l'avance) permettent toutefois aux membres d'examiner les comptes bien en avance ».

« Compte tenu des contraintes de voyage des administrateurs étrangers, les comités d'audit se tiennent généralement la veille des conseils, et non deux jours avant comme recommandé par le code AFEP-MEDEF, sauf exception, sur la base de documents préalablement adressés aux participants (une semaine avant la réunion). Pour l'approbation des comptes annuels, il est arrivé au comité d'audit de se réunir plusieurs jours avant la tenue du conseil ».

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
96 %	96 %	100 %	100 %

La quasi-totalité des sociétés du SBF 120 et l'ensemble du CAC 40 respectent cette recommandation.

L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société qui se justifie de ne pas avoir mis en place un comité des rémunérations.

« Concernant le comité des rémunérations, la rémunération de la gérance ainsi que des associés commandités étant fixée par les articles 54 et 56 des statuts, celle des membres du conseil de surveillance par l'assemblée générale des actionnaires, la société n'a pas jugé utile de procéder à la mise en place d'un tel comité ».

Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Nombre moyen de membres	3,6	3,8	4,2	4,2
Présence d'administrateurs exécutifs	1 %	1 %	0 %	0 %

En 2011, le nombre moyen de membres au sein du comité des rémunérations est en légère augmentation pour les sociétés du SBF 120 et stable pour celles du CAC 40.

Le code AFEP-MEDEF souligne que le comité des rémunérations « ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social ». En 2011, la proportion d'administrateurs exécutifs était de 1 % pour le SBF 120. Aucune société du CAC 40 ne prévoit la présence d'un administrateur exécutif au sein du comité des rémunérations (§ 16.1).

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

Proportion d'administrateurs indépendants

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

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

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
84 %	85 %	97 %	92 %

La proportion de sociétés du SBF 120 se conformant à cette recommandation est en hausse constante. En revanche, pour les sociétés du CAC 40, cette proportion est en légère baisse par rapport à l'exercice précédent.

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

« Le comité est désormais composé d'une moitié d'administrateurs indépendants (contre la majorité selon la recommandation AFEP-MEDEF). Cette composition se justifie au regard de la répartition du capital de la société et de l'expertise des membres de ce comité. Elle est également justifiée par la voix prépondérante attribuée au président du comité, qui est indépendant ».

« 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. Cependant, le conseil d'administration a souhaité faire évoluer la composition de ce comité en procédant à la nomination d'un administrateur indépendant supplémentaire en 2011, de telle sorte que la moitié de ses membres est indépendante ».

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	94 %	99 %	100 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	3,9	4,2	4,7	4,6
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation des membres aux séances du comité	95 %	96 %	94 %	94 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	95 %	94 %	96 %	96 %

99 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 exposent l'activité du comité des rémunérations dans le document de référence. Le nombre moyen de séances est 4,6 pour les sociétés du CAC 40 et 4,2 pour celles du SBF 120.

Le taux de participation aux réunions du comité des rémunérations est stable dans les sociétés du CAC 40 mais en légère baisse dans les sociétés du SBF 120.

3.3 Comité de sélection ou des nominations

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Sociétés indiquant l'existence d'un comité de sélection	91 %	91 %	100 %	100 %
- dont sociétés ayant un comité de sélection distinct du comité des rémunérations	26 %	30 %	50 %	53 %

La proportion de sociétés du SBF 120 disposant d'un comité de sélection est stable depuis 2009.

30 % des sociétés du SBF 120 ont un comité des nominations distinct du comité des rémunérations.

La totalité des sociétés du CAC 40 disposent d'un comité des nominations. 53 % des sociétés ont décidé de distinguer ce comité du comité des rémunérations.

Composition du comité de sélection

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

Le comité de sélection des sociétés du SBF 120 comprend en moyenne 3,7 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 2011, 82 % des sociétés du SBF 120 et 86 % des sociétés du CAC 40 ayant un comité des nominations respectent cette recommandation, contre 81 % des sociétés du SBF 120 et 92 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice 2010.

De plus, la totalité des sociétés du SBF 120 et des sociétés du CAC 40 disposant d'un comité des nominations publient la liste nominative des membres du comité dans leur document de référence 2011.

Informations sur l'activité des comités de sélection

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Sociétés ayant publié un rapport d'activité	98 %	99 %	100 %	100 %
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le nombre de séances du comité	100 %	99 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	3,7	3,7	4,3	4
Sociétés ayant indiqué dans leur document de référence le taux de participation aux séances du comité	95 %	96 %	94 %	92 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur document de référence	94 %	93 %	96 %	95 %

99 % des sociétés du SBF 120 ainsi que toutes les sociétés du CAC 40 fournissent un rapport sur l'activité de leur comité de sélection.

99 % du SBF 120 indiquent le nombre de séances tenues par le comité des nominations. Les sociétés du SBF 120 se sont réunies en moyenne 3,7 fois au cours de l'exercice écoulé et celles du CAC 40 se sont réunies 4 fois en 2011.

96 % des sociétés du SBF 120 et 92 % des sociétés du CAC 40 indiquent le taux de participation aux séances du comité.

Participation du président en exercice

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

42 % des sociétés du SBF 120 et 53 % des sociétés du CAC 40 indiquent avoir associé le président en exercice aux séances du comité de sélection. Cette proportion, en hausse pour le SBF 120 (38 % en 2010), est stable pour les sociétés du CAC 40 (53 % en 2010).

4. Contrat de travail et mandat social

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

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

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

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

	PDG	Pt du directoire	DG	Pt CA	Gérants	TOTAL	
Absence de contrat de travail	37	7	13	19	3	79	61 %
Rupture du contrat de travail effectuée en 2011	10	3	3	1	1	18	14 %
La rupture du contrat de travail surviendra au renouvellement du mandat	0	1	2	0	0	3	3 %
Réexamen du sort du contrat de travail lors du prochain renouvellement	0	0	0	0	0	0	0 %
Conservation du contrat de travail	9	5	7	2	1	24	18 %
Informations non communiquées	2	1	0	3	0	6	4 %
TOTAL	58	17	25	25	5	130	100 %

75 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas (76 % en 2010 et 70 % en 2009). Comme en 2010, 3 % d'entre eux ont décidé de le rompre au moment du renouvellement de leur mandat. Aucune société ne mentionne le réexamen de la situation au moment du renouvellement du mandat (contre 3 % en 2010). 18 % des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du SBF 120 n'appliquent pas cette recommandation (contre 14 % en 2010).

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

	PDG	Pt du directoire	DG	Pt CA	Gérants	TOTAL	
Absence de contrat de travail	10	2	3	5	1	21	50 %
Rupture du contrat de travail effectuée en 2011	9	3	0	1	0	13	31 %
La rupture du contrat de travail surviendra au renouvellement du mandat	1	1	1	0	0	3	7 %
Réexamen du sort du contrat de travail lors du prochain renouvellement	0	0	0	0	0	0	0 %
Conservation du contrat de travail	3	0	2	0	0	5	12 %
Informations non communiquées	0	0	0	0	0	0	0 %
TOTAL	23	6	6	6	1	42	100 %

81 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail (ou n'en avaient pas) (contre 77 % en 2010). 7 % d'entre eux ont décidé de le rompre au moment de leur renouvellement (contre 4 % en 2010). Aucune société ne mentionne le réexamen de la situation au moment du renouvellement du mandat (contre 4 % en 2010). Enfin, 12 % des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du CAC 40 n'appliquent pas cette recommandation (contre 13 % en 2010).

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

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.

« Compte tenu de l'ancienneté de plus de 14 ans de Monsieur X dans le groupe, le conseil a donc décidé qu'il n'était pas justifié de mettre fin à son contrat de travail, étant précisé que celui-ci demeure suspendu pendant la durée des mandats sans cumul de rémunération ».

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

« L'intention du conseil est de traiter de la façon qui suit Monsieur X et, à l'avenir, tout nouveau mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le groupe au moment de sa nomination. La politique constante de la société a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du groupe. C'est ainsi que Monsieur X, alors directeur général adjoint, a été nommé directeur général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans dans la société. Le conseil d'administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie Monsieur X à la société, celui-ci perdrait le statut résultant de vingt-sept années de travail consacrées au groupe, en qualité de salarié. Or le conseil n'a pas souhaité qu'ayant accepté, après 27 ans de carrière dans la société, le mandat de directeur général, Monsieur X se voit privé d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié. Le conseil d'administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail, et d'autre part, au mandat ».

« Bien que le code AFEP-MEDEF recommande une cessation du contrat de travail du président du directoire, le conseil de surveillance a estimé que la suspension était une mesure justifiée au regard de l'ancienneté en tant que salarié dans le groupe de Monsieur X (13 ans). Le conseil de surveillance du 30 août 2010 a autorisé la suspension de son contrat de travail, qui est devenue effective à compter du 1er septembre 2010 ».

« La société est en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF à l'exception du cumul entre mandat social et contrat de travail de Monsieur X, président du directoire : la position du conseil de surveillance reste inchangée. Le conseil de surveillance estime en effet que si la recommandation du code AFEP-MEDEF peut se comprendre pour un dirigeant nouvellement arrivé dans une entreprise, celle-ci n'est pas justifiable pour un dirigeant ayant effectué un long parcours réussi dans le groupe, et ce notamment comme salarié non titulaire d'un mandat social. Le conseil de surveillance a en conséquence décidé d'autoriser le maintien du contrat de travail entre la société et M. Monsieur X avec son mandat de président du directoire de la société ».

« Au vu de l'ancienneté de salarié dans le groupe de Monsieur X, directeur général depuis le 1er janvier 2011, mettre fin à son contrat de travail n'était pas justifié. En effet, son mandat social s'inscrit dans le prolongement des fonctions salariées qu'il a exercées depuis son entrée dans le groupe en 1982 et à ce titre le conseil d'administration a estimé que mettre fin au contrat de travail de Monsieur X aurait pour effet de le priver des droits attachés à son ancienneté dans le groupe ».

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

« Après avoir rappelé que le contrat de travail de Monsieur X avait été suspendu dans toutes ses dispositions à compter du 24 mai 1996 (date à compter de laquelle celui-ci avait exercé un premier mandat social en qualité de membre du directoire) le conseil rappelle aussi qu'il a décidé en 2009, sur proposition du comité des nominations et rémunérations, de maintenir, en faveur du directeur général, le cumul de son mandat social et de son contrat de travail. Cette décision tient à la volonté de maintenir pour ce dirigeant mandataire social des droits à la retraite prenant en compte son ancienneté dans le groupe (19 ans le 1er mars 2012) ainsi que les services rendus à l'entreprise et le conseil tient à préciser qu'elle n'est en aucun cas motivée par le désir de maintenir un quelconque droit à une indemnité de licenciement particulière qui aurait été stipulée dans ce contrat de travail (celui-ci n'en comporte aucune) et que le directeur général ne bénéficie d'aucune clause particulière d'indemnisation en cas de départ anticipé provoqué par le conseil. Dans cet esprit, Monsieur X s'est engagé auprès du conseil d'administration à renoncer au bénéfice de ce contrat de travail à compter du jour où il pourra légalement faire valoir son droit à la retraite ».

« Ce même conseil a pris acte de ce que Monsieur X est lié à la société depuis plusieurs années par un contrat de travail au titre de ses fonctions de directeur financier. Il n'a pas semblé équitable au conseil, qu'après un long parcours réussi dans le groupe (Monsieur X est dans le groupe depuis 19 ans), et pour la simple raison d'avoir accepté le mandat de directeur général, Monsieur X perde les avantages dont il aurait, s'il avait refusé ce mandat et conservé son contrat de travail, continué à bénéficier ».

« Monsieur X a été engagé en qualité de salarié en août 2003, avec une reprise de son ancienneté au sein du groupe au titre des fonctions qu'il y a exercées du 1er avril 1989 au 31 mars 1997. Ce contrat de travail a été suspendu au moment de la nomination de Monsieur X aux fonctions de gérant, étant entendu qu'il reprendrait automatiquement plein effet au moment de la cessation du mandat de gérant de Monsieur X. Le conseil de surveillance a estimé que Monsieur 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 ».

5. Nombre de mandats

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

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

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2011	Exercice 2011
Sociétés indiquant le nombre de mandats extérieurs au groupe dans des sociétés cotées dans le document de référence.	99 %	100 %

99 % des sociétés du SBF 120 et la totalité des sociétés du CAC 40 indiquent dans leur document de référence le nombre de mandats extérieurs au groupe du DG/PDG/Président du Directoire dans des sociétés cotées. Le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,76 pour les sociétés du SBF 120 et de 0,92 pour les sociétés du CAC 40. Ces chiffres étaient respectivement de 1 et 1,28 en 2009.

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

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

Exercice 2011						
Nombre de mandats	0	1	2	3	4	5
En % du SBF 120	52 %	30 %	10 %	6 %	1 %	1 %

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

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

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

Exercice 2011						
Nombre de mandats	0	1	2	3	4	5
En % du CAC 40	42 %	36 %	16 %	3 %	0 %	3 %

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

6. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux⁵

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

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

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

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

Cette recommandation, largement mise en œuvre pour l'exercice 2010 (88,5 % des sociétés du SBF 120 et 91,5 % des sociétés du CAC 40), est appliquée par 91,4 % des sociétés du SBF 120 et 91,5 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice 2011. En outre, deux sociétés ont présenté un tableau pour chacun des dirigeants mandataires sociaux, excepté le président du conseil d'administration. Il est à noter que l'absence de tableau de synthèse s'explique dans deux tiers des cas par l'absence d'attribution d'options et d'actions de performance au dirigeant mandataire social concerné.

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

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

6.1 Information sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Rémunérations individuelles

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Information sur la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social	99 %	99 %	100 %	100 %
Comparaison avec la rémunération de l'exercice précédent ⁷	99 %	99 %	100 %	100 %
Ventilation partie fixe / partie variable	99 %	99 %	100 %	100 %
Tableau récapitulatif indiquant les montants dus et versés pour l'exercice concerné et l'exercice précédent	96 %	97,1 %	100 %	100 %

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.

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

En outre, une société du SBF 120 donne ces informations pour le directeur général, mais pas pour le président du conseil d'administration.

Le pourcentage de sociétés présentant le tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (tableau standardisé n° 2), s'élevait pour l'exercice 2010 à 96 % pour le SBF 120, et à 100 % pour le CAC 40. Pour l'exercice 2011, 100 % des sociétés du CAC 40 et 97,1 % de sociétés du SBF 120 présentent ce tableau. En outre, une société du SBF 120 a présenté ce tableau pour le directeur général mais pas pour le président du conseil d'administration.

Partie variable de la rémunération

Pour l'exercice 2011, toutes les sociétés du CAC 40 et 98 sociétés du SBF 120 (soit 93,3 %) prévoyaient le versement d'une partie variable à au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux. Une société n'a finalement pas attribué cette part variable aux dirigeants mandataires sociaux concernés⁸.

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Indication des critères de détermination de la partie variable	90 %	93,9 %	100 %	100 %
Information sur l'application des critères	49,5 %	59,4 %	72 %	74,3 %

93,9 % des sociétés du SBF 120 prévoyant une partie variable indiquent les critères applicables (contre 90 % pour l'exercice précédent), proportion qui s'élève à 100 % pour le CAC 40 (également 100 % pour 2010). Ces taux restent donc à un niveau élevé, celui du SBF 120 étant en augmentation.

⁸ Du fait de la renonciation des dirigeants. Cette société a néanmoins été prise en compte dans les calculs suivants, sauf indication contraire.

Hors hypothèses dans lesquelles il n'a finalement pas été attribué de part variable, 59,4 % des sociétés du SBF 120 donnent des informations sur l'application des critères, proportion qui s'élève à 74,3 % des sociétés du CAC 40.

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

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

Une société indique que la rémunération variable de certains dirigeants mandataires sociaux est, entre autres, liée « à l'atteinte d'objectifs personnels particuliers dont le caractère confidentiel n'en permet pas la publication ».

« Bien que les critères qualitatifs et quantitatifs d'attribution de la rémunération variable de chacun des trois dirigeants mandataires sociaux soient préétablis et définis de manière précise, pour des raisons de confidentialité et de respect du secret des affaires, le document de référence 2011 ne les présente pas détaillés ».

« Pour des raisons de confidentialité, le niveau de réalisation requis pour la satisfaction de ces conditions de performance ne peut être rendu public ».

Une société indique que la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux « a été calculée *pro rata temporis* sur la base d'un ensemble de critères de performance exigeants et précisément définis, objet d'un avis favorable du conseil de surveillance lors de sa réunion du 11 avril 2011. Ils ne sont pas divulgués de manière détaillée pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires ».

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Rattachement de la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée	99 %	98 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2011, 98 % des sociétés du SBF 120 qui prévoyaient l'attribution d'une partie variable à au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux indiquent rattacher la partie variable à l'exercice au titre duquel elle est calculée. En outre, une société a publié l'information concernant le directeur général, mais pas celle concernant le président du conseil d'administration. Comme pour l'exercice précédent, 100 % des sociétés du CAC 40 mettent en œuvre cette recommandation.

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	72,5 %	65,6 %	83,5 %	80 %
Indication de la mesure de la partie qualitative	65 %	72 %	72,5 %	81,3 %

65,6 % des sociétés du SBF 120 qui prévoyaient l'attribution d'une partie variable et d'une partie fixe indiquent la relation entre les deux, exprimée en pourcentage maximum de la partie fixe (80 % des sociétés du CAC 40), contre 72,5 % pour l'exercice précédent (83,5 % des sociétés du CAC 40). Il convient de relever que parmi elles, cinq sociétés ont indiqué le pourcentage maximum applicable au président-directeur général (directeur général en cas de dissociation des fonctions) ou au président du directoire sans indiquer le pourcentage applicable aux autres dirigeants mandataires sociaux. Parmi les sociétés ne donnant pas l'information requise, dix sociétés du SBF 120 indiquent néanmoins un montant maximum de la partie variable sans l'exprimer en pourcentage de la partie fixe. Parmi elles, quatre sociétés indiquent un plafond en pourcentage du variable cible, trois sociétés indiquent un plafond en pourcentage de la rémunération totale et trois sociétés indiquent un plafond en valeur absolue.

72 % des sociétés du SBF 120 et 81,3 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une partie variable subordonnée en partie à des critères qualitatifs indiquent la mesure de la part qualitative, contre 65 % des sociétés du SBF 120 et 72,5 % des sociétés du CAC 40 pour l'exercice précédent. Ces taux ont sensiblement augmenté.

6.2 Options de souscription ou d'achat d'actions

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Attribution d'options	53 %	52,4 %	66,5 %	63,9 %
dont attribution d'options bénéficiant aux dirigeants mandataires sociaux	74,5 %	60 %	71 %	60,9 %

52,4 % sociétés du SBF 120 ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions en 2011. 60 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'options.

63,9 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions en 2011. 60,9 % de ces sociétés ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux d'une attribution d'options.

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Mention de la valorisation des options	100 %	100 %	100 %	100 %

Comme pour l'exercice précédent, toutes les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2011 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).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Indication de l'impact en termes de dilution	75,5 %	75,8 %	88 %	92,9 %

75,8 % des sociétés du SBF 120 et 92,9 % des sociétés du CAC 40 qui ont attribué des options d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux indiquent l'impact des attributions en termes de dilution. En outre, 42 % des sociétés n'ayant pas donné d'indication ont attribué des options d'achat, lesquelles n'ont pas d'effet dilutif.

Attribution aux mêmes périodes calendaires

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Attributions aux mêmes périodes calendaires (hors hypothèses de mise en place du premier plan en 2011)	71 %	69,7 %	94 %	92,9 %

69,7 % des sociétés du SBF 120 et 92,9 % des sociétés du CAC 40 qui ont attribué des options d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux procèdent à des attributions aux mêmes périodes calendaires.

Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social	46,5 %	45,5 %	59 %	78,6 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 45,5 % des sociétés du SBF 120 et 78,6 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social. Ce pourcentage est en hausse importante par rapport à l'exercice 2010 concernant le CAC 40.

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Absence de décote (options)	95 %	93,9 %	100 %	100 %

93,9 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 n'appliquent en fait aucune décote, mais l'information ne figure pas toujours explicitement dans la partie des documents de référence consacrée aux options de souscription et d'achat d'actions.

Opération de couverture des risques

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Interdiction d'opération de couverture de risques	73 %	72,7 %	82,5 %	92,9 %

72,7 % des sociétés du SBF 120 et 92,9 % des sociétés du CAC 40 ayant attribué des options à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux mentionnent explicitement dans leur rapport annuel ou leur document de référence l'absence d'opération de couverture des risques, contre respectivement 73 % et 82,5 % en 2010.

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Mention des conditions de performance arrêtées pour l'exercice des options	80,5 %	81,8 %	88 %	85,7 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2011, 81,8 % des sociétés du SBF 120 et 85,7 % des sociétés du CAC 40 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonné l'exercice de la totalité des options contre respectivement 80,5 % et 88 % pour l'exercice 2010. En outre, 9 % des sociétés du SBF 120 subordonnent une partie seulement des options à une condition de performance.

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

« Sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a décidé de ne pas imposer au mandataire social de conditions de performance à l'exercice des options de souscription d'actions, par exception aux recommandations du code AFEP-MEDEF, en estimant, d'une part qu'un plan d'actions de performance soumis à des conditions de performance était par ailleurs mis en place, et d'autre part que la performance boursière de la société constituait en elle-même une condition à l'exercice des options ».

L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société qui ne prévoit des conditions de performance que pour une partie des options.

« Par exception aux recommandations du code AFEP-MEDEF [...] le conseil d'administration sur recommandation du comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a décidé de n'imposer aux mandataires sociaux une condition de performance qu'à hauteur de 25 % de l'ensemble des options octroyées, en estimant que l'évolution du cours de l'action de la société constitue en elle-même une condition à l'exercice des options ».

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 »).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Périodes d'interdiction d'exercice des options	70,5 %	72,7 %	82,5 %	85,7 %

72,7 % des sociétés du SBF 120 (parmi lesquelles 85,7 % des sociétés du CAC 40) indiquent dans leur document de référence les périodes d'interdiction d'exercice des options durant l'exercice 2011. Parmi ces sociétés, certaines excluent toutefois la mise en œuvre de cette recommandation pour les opérations de levée simple.

L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société qui ne prévoit des périodes d'interdiction d'exercice des options que pour les opérations de levée simple.

« Selon le code AFEP-MEDEF, des périodes précédant la publication des comptes doivent être fixées pendant lesquelles l'exercice des options n'est pas possible (« périodes sensibles »).

À ce jour, les périodes sensibles sont déterminées par application des dispositions du code de déontologie professionnelle du groupe. Elles débutent généralement 30 jours avant la publication des résultats annuels ou semestriels et 15 jours avant la publication de l'information financière trimestrielle. Le code de déontologie interdit la vente d'actions acquises suite à l'exercice d'options (opérations de levée « vente ») mais, conformément à la pratique communément admise, n'empêche pas la simple levée d'options non suivie d'une vente des actions ainsi acquises (levée « simple »).

Conservation d'actions issues des levées d'options

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Obligation de conservation d'actions issues de levées d'options	90 %	90,9 %	94 %	100 %

90,9 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 (contre 90 % et 94 % pour l'exercice précédent) mentionnent dans leur document de référence et/ou rapport annuel une obligation de conservation des actions issues des levées d'options.

Utilisation des tableaux standardisés

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Tableau 4 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social	93 %	94,6 %	100 %	100 %

94,6 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 qui ont attribué des options à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux présentent le tableau standardisé.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Tableau 5 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (hors les cas où pas de levée d'options)	83,5 %	89,7 %	86 %	100 %

Parmi les sociétés dont l'un des dirigeants mandataires sociaux au moins a levé des options en 2011, 89,7 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 présentent le tableau standardisé.

6.3. Actions de performance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Attribution d'actions de performance	64,5 %	66,7 %	69,5 %	69,5 %
dont attribution d'actions bénéficiant aux mandataires sociaux	64 %	69,6 %	56 %	72 %

66,7 % des sociétés du SBF 120 ont attribué des actions de performance en 2011. 69,6 % d'entre elles en ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

69,5 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des actions de performance en 2011. 72 % d'entre elles en ont fait bénéficier l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Mention de la valorisation des actions	100 %	100 %	100 %	100 %

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

Impact en termes de dilution

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Indication de l'impact en termes de dilution	56 %	56,3 %	64,5 %	66,7 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 56,3 % des sociétés du SBF 120 et 66,7 % des sociétés du CAC 40 indiquent l'impact des attributions en termes de dilution. Ce taux est en légère hausse par rapport à l'exercice précédent pour le CAC 40 (64,5 %).

Attribution aux mêmes périodes calendaires

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Attributions aux mêmes périodes calendaires (hors hypothèses de la mise en place du premier plan en 2010)	59 %	61,7 %	69 %	88,9 %

61,7 % des sociétés du SBF 120 et 88,9 % des sociétés du CAC 40 attribuent les actions de performance aux mêmes périodes calendaires (contre respectivement 59 % et 69 % pour l'exercice 2010). Ces taux confirment et amplifient l'augmentation déjà observée lors de l'exercice précédent (50 % et 58,5 % pour l'exercice 2009).

Part attribuée à chaque dirigeant mandataire social

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	35,5 %	45,8 %	43 %	72,2 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 45,8 % des sociétés du SBF 120 et 72,2 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social (contre respectivement 35,5 % et 43 % pour l'exercice précédent). Le suivi de cette recommandation connaît donc une hausse sensible, en particulier parmi les sociétés du CAC 40.

Prix

Opération de couverture des risques

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Interdiction d'opération de couverture des risques	46,5 %	56,3 %	50 %	72,2 %

56,3 % des sociétés du SBF 120 et 72,2 % des sociétés du CAC 40 ayant attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux mentionnent explicitement dans leur rapport annuel ou leur document de référence l'absence d'opération de couverture des risques, contre respectivement 46,5 % et 50 % pour l'exercice 2010. Le suivi de cette recommandation connaît donc une hausse sensible parmi les sociétés du CAC 40.

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Mention des conditions de performance arrêtées pour l'acquisition définitive des actions	93 %	95,8 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux en 2011, 95,8 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 précisent les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions.

En outre, une société du SBF 120 subordonne une partie seulement de l'acquisition des actions à une condition de performance.

Acquisition d'actions

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Obligation d'achat d'une quantité définie d'actions	18,5 %	22,9 %	28,5 %	33,3 %

22,9 % des sociétés du SBF 120 et 33,3 % des sociétés du CAC 40 indiquent appliquer cette exigence pour les attributions intervenues en 2011 (contre respectivement 18,5 % et 28,5 % pour les attributions intervenues lors de l'exercice précédent).

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

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

« Même si le code AFEP-MEDEF préconise de conditionner les actions de performance à l'achat d'une quantité définie d'actions par les dirigeants, lors de la disponibilité des actions attribuées, le conseil de surveillance a considéré que le mécanisme était équivalent à l'obligation de conservation d'une partie de leurs actions gratuites au-delà de la date de disponibilité, et qu'il n'était donc pas nécessaire d'imposer une obligation d'achat complémentaire. Les membres du directoire de [la société] bénéficiaires d'actions gratuites ont ainsi l'obligation de conserver un nombre de titres correspondant au moins à 20 % du montant net d'impôt et de prélèvements sociaux de la plus-value d'acquisition déagée lors de la cession, et ce jusqu'à la cessation de leurs fonctions ».

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

« Le code AFEP-MEDEF recommande de conditionner 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.

Cette recommandation n'est pas appliquée par [la société]. Le conseil a en effet imposé aux dirigeants mandataires sociaux de conserver jusqu'à leur cessation de fonctions au moins 50 % des actions pouvant être acquises en vertu des attributions d'actions de performance.

Compte tenu du niveau élevé de cette obligation, le conseil a considéré qu'il n'était pas utile de leur imposer d'acheter une quantité d'actions de la société lors de la disponibilité des actions attribuées, l'engagement de conservation constituant un mécanisme d'effet équivalent ».

« Compte tenu de l'ensemble des règles de détention et de conservation imposées au P-DG, le conseil d'administration a estimé qu'il n'était pas nécessaire de conditionner en outre l'attribution d'actions de performance à l'achat d'actions supplémentaires sur le marché lors de leur disponibilité ».

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

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Obligation de conservation des actions de performance	88,5 %	91,7 %	85,5 %	94,4 %

91,7 % des sociétés du SBF 120 et 94,4 % des sociétés du CAC 40 mentionnent une obligation de conservation des actions de performance (contre respectivement 88,5 % et 85,5 % pour l'exercice précédent).

Utilisation des tableaux standardisés

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Tableau 6 Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social	95,5 %	95,5 %	100 %	100 %

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Tableau 7 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social	82,5 %	79,3 %	87,5 %	100 %

Parmi les sociétés ayant attribué des actions de performance devenues disponibles en 2011, 79,3 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 présentent le tableau standardisé. En outre, trois sociétés présentent des tableaux relatifs aux actions définitivement acquises, et non aux actions devenues disponibles, durant l'exercice.

6.4 Indemnités de départ

Pour l'exercice 2011, 56,2 % des sociétés du SBF 120 et 50 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient une indemnité de départ au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

Départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie

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

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Versement seulement en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie	30,5 %	28,8 %	42 %	38,9 %
Plafond de 2 ans de rémunération	96,5 %	96,6 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 28,8 % des sociétés du SBF 120 et 38,9 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie pour tous les dirigeants bénéficiaires (contre respectivement 30,5% et 42 % pour l'exercice précédent).

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

« L'indemnité de départ pouvant être versée au directeur général délégué est prévue en cas de départ contraint – fin du mandat par révocation ou non-reconduction – et ne se limite donc pas aux changements de contrôle ou de la stratégie, ainsi que cela est prévu dans les recommandations de l'AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé, auxquelles le conseil d'administration [de la société] a adhéré le 18 décembre 2008. Le changement de contrôle de l'entreprise est en effet rendu impossible par l'article L.6323-1 du code des transports ».

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

« Les cas de versement des indemnités de départ des membres du directoire sont plus larges que ceux prévus par la recommandation 20.2.4 du code AFEP-MEDEF qui prévoit que l'indemnisation d'un dirigeant ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie. Néanmoins, des conditions de performance exigeantes ont été posées, dont la réalisation devra être constatée par le conseil de surveillance ».

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 96,6 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 indiquent appliquer un plafond de 2 années de rémunération pour tous les dirigeants bénéficiaires (contre respectivement 96,5 % et 100 % pour l'exercice 2010).

Conditions de performance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Conditions de performance	98,3 %	96,6 %	100 %	100 %

96,6 % des sociétés du SBF 120 (100 % des sociétés du CAC 40) qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux indiquent soumettre le versement de cette indemnité à une ou plusieurs conditions de performance, conformément aux dispositions légales applicables (article L.225-42-1 et L. 225-90-1 du Code de commerce).

Clause de non concurrence

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

Pour l'exercice 2011, 27,6 % des sociétés du SBF 120 et 33,3 % des sociétés du CAC 40 prévoient une indemnité relative à une clause de non-concurrence au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de 2 ans de rémunération	90 %	96,6 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés du SBF 120 qui prévoient une indemnité relative à une clause de non concurrence au bénéfice de l'un au moins de leurs dirigeants mandataires sociaux, 96,6 % prévoient que l'indemnité est comprise dans le plafond de 2 années de rémunération, contre 90 % lors de l'exercice 2010. Pour la quatrième année consécutive, 100 % des sociétés du CAC 40 concernées indiquent que l'indemnité est comprise dans le plafond de deux ans.

6.5 Retraites

Information sur les régimes de retraite

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

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Information sur les régimes de retraite	100 %	100 %	100 %	100 %

Comme pour l'exercice 2010, toutes les sociétés du SBF 120 donnent une information sur les régimes de retraites ou les engagements provisionnés pour l'exercice 2011.

Retraites supplémentaires

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

56,7 % des sociétés du SBF 120 et 86,1 % des sociétés du CAC 40 prévoient un régime de retraite à prestations définies au bénéfice d'au moins l'un de leurs dirigeants mandataires sociaux.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2010	Exercice 2011
Catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls mandataires sociaux	91 %	91,5 %	94 %	90,3 %
Conditions d'ancienneté	54 %	64,4 %	53 %	64,5 %
Augmentation des droits potentiels	47,5 %	54,2 %	47 %	61,3 %
Période de référence supérieure à un an	71 %	74,6 %	75 %	83,9 %

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

- 91,5 % des sociétés du SBF 120 et 90,3 % de celles du CAC 40 indiquent une catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux, contre respectivement 91 % et 94 % pour l'exercice 2010 ;
- 64,4 % des sociétés du SBF 120 et 64,5 % de celles du CAC 40 mentionnent une condition d'ancienneté contre respectivement 54 % et 53 % pour l'exercice 2010, ces pourcentages étant donc en hausse ;
- 54,2 % des sociétés du SBF 120 et 61,3 % de celles du CAC 40 précisent l'augmentation des droits potentiels chaque année, contre respectivement 47,5 % et 47 % pour l'exercice 2010 ;
- 74,6 % des sociétés du SBF 120 et 83,9 % de celles du CAC 40 indiquent appliquer une période de référence supérieure à un an, contre respectivement 71 % et 75 % pour l'exercice 2010.

L'extrait ci-dessous est issu 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 l'esprit de la recommandation AFEP-MEDEF dans la mesure où les droits sont acquis progressivement par année d'ancienneté et ne représentent chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération correspondant au maximum à 1,2 % par an sur un montant plafonné ».

*
* *

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

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

* Sociétés du CAC 40

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

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

* Société étrangère

** Société ayant un exercice décalé

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