

# Enquête sur le statut et la rémunération des administrateurs d'ETI

Après avoir étudié en 2012 la contribution du Conseil d'administration à la prise de décision stratégique, puis en 2013 le processus de recrutement des administrateurs dans les ETI, la Commission s'est intéressée en 2014 au statut personnel de l'administrateur et plus particulièrement à sa rémunération, ses risques et sa fiscalité. Ces travaux ont permis dans un premier temps la publication en novembre 2014 d'un guide pratique sur la fiscalité des jetons de présence, disponible sur le site internet de l'IFA.

La Commission a donc élaboré en début d'année 2014 un questionnaire qui a été diffusé à près de 3 000 administrateurs et/ou membres de Conseils de Surveillance d'ETI, permettant de recueillir près de 200 réponses exploitables mais anonymes, cette option ayant été prise pour minimiser les freins aux réponses. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon « statistiquement significatif », au sens technique du terme, mais d'un recueil d'expériences permettant de nourrir une réflexion.

Le questionnaire portait sur quatre thèmes principaux :

- Données sur la société dans lequel le mandat est exercé.
- Contexte de l'administrateur : profil, origine de sa présence au conseil, formation, intégration, accueil, temps consacré au mandat, ...
- Rémunération : format pour le conseil et les comités, uniformité ou différenciation, montant ... et appréciation.
- Risques : perception, expérience de mise en jeu de responsabilité, gestion des conflits d'intérêt ...

Les résultats de l'enquête ont été segmentés par type et taille d'entreprises, en distinguant en particulier celles employant de 250 à 5000 personnes (ETI).

Enfin, la Commission a complété le dépouillement des réponses obtenues en rapprochant ses analyses des travaux d'autres organismes ainsi que des publications – malheureusement peu homogènes - relatives aux pratiques d'autres pays européens, qui ont néanmoins en commun de faire ressortir le niveau inférieur des jetons de présence versés aux administrateurs en France.

## Principales conclusions de l'enquête

- Une prépondérance d'administrateurs relativement âgés, ayant une bonne pratique du métier d'administrateur, et plusieurs années de présence dans leur mandat
- Une proportion importante (près de 30%) d'administrateurs non rémunérés
- Une proportionnalité entre la dimension de l'entreprise et le temps consacré à l'exercice du mandat, avec le montant de la rémunération
- Une prépondérance de rémunération forfaitaire annuelle dans les ETI les plus petites, avec un développement progressif de rémunération mixte (forfait + présence) au fur et à mesure de leur croissance
- Une répartition souvent inégalitaire des jetons entre les administrateurs
- Une rémunération sensiblement plus élevée versée aux administrateurs indépendants
- Une participation systématique aux travaux de comités, presque toujours rémunérée
- Une prise en compte insuffisante du risque de mise en cause de responsabilité personnelle
- Une absence encore fréquente d'assurance RCMS
- Une attribution fréquente de missions spécifiques – souvent rémunérées – à certains administrateurs
- Une rareté relative des situations de conflits d'intérêt
- Une pratique très limitée d'évaluation du conseil au sein des ETI

*A ce stade des travaux de la Commission, les niveaux de rémunération des administrateurs d'ETI observés dans l'enquête procèdent d'un constat mais ne constituent pas une recommandation de l'IFA.*

## Profil des entreprises

Nous avons retenu l'effectif comme critère de taille des entreprises et nous avons défini 5 groupes :

G1 : jusqu'à 50 personnes (PME-TPE)

G2 : de 50 à 250 (PME)

G3 : de 250 à 1000 (ETI)

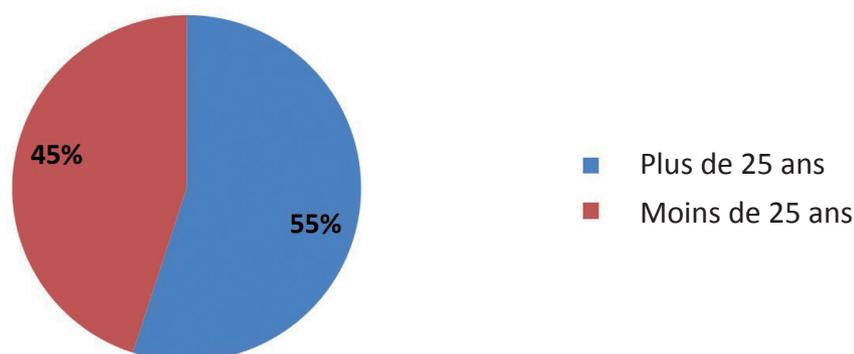
G4 : de 1000 à 5000 (ETI)

G5 : plus de 5000 (GE)

Les ETI correspondent aux groupes G3+G4; Les données correspondantes sont éditées sur fond bleu

### Répartition des mandats en fonction de l'âge de l'entreprise

2/3 des mandats sont exercés dans des sociétés matures (au moins 25 ans d'existence)



### Répartition des mandats par taille d'entreprise

La répartition est assez régulière, ce qui permet d'envisager des analyses par taille.

	G1 (PME-TPE)	G2 (PME)	G3 (ETI)	G4 (ETI)	G5 (GE)
En %	21%	20%	19%	24%	16%

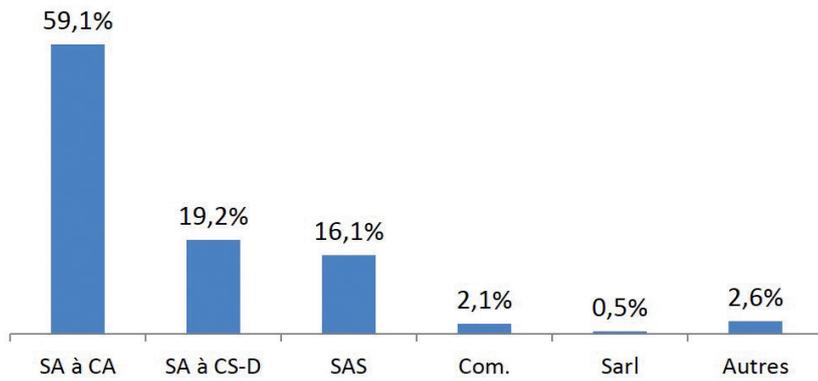
### Répartition des mandats par taille d'entreprise cotée/non cotée

Sans surprise le pourcentage de mandats exercés dans des sociétés cotées augmente avec la taille; dans le champ des ETI, 2/3 des mandats sont exercés dans des sociétés non cotées.

	Ensemble	G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
Cotée	27%	3%	15%	31%	33%	56%
Non cotée	73%	97%	85%	69%	67%	44%

### Forme juridique des entreprises

Dans notre panel, le rapport entre formule moniste et duale n'est pas corrélé au critère coté/non coté.



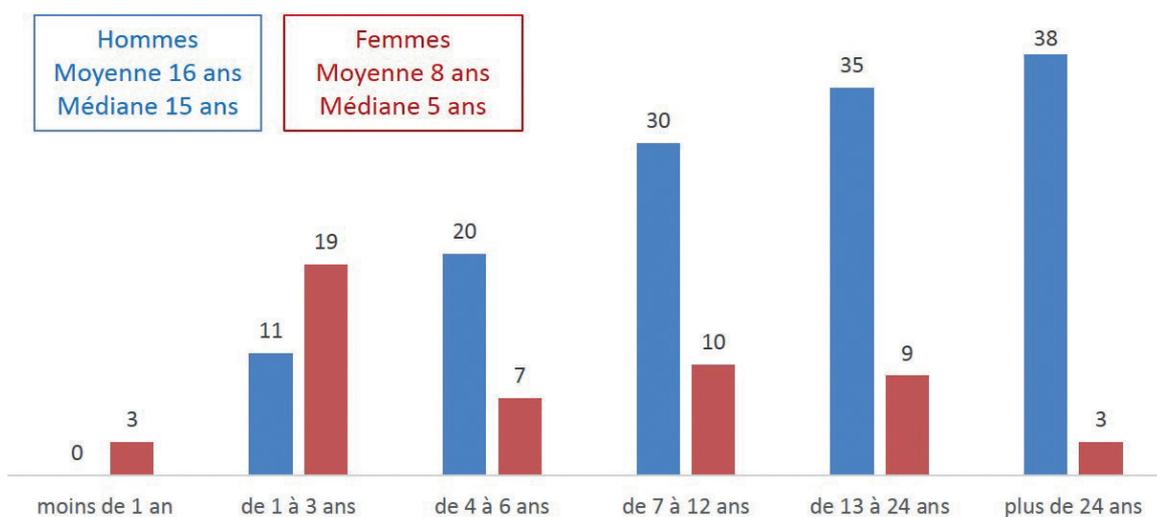
## Profils des administrateurs

### Ancienneté dans l'activité d'administrateur

Les administrateurs exercent leur activité depuis 14 ans en moyenne ; la prime à l'expérience est encore une pratique majoritaire. On observe :

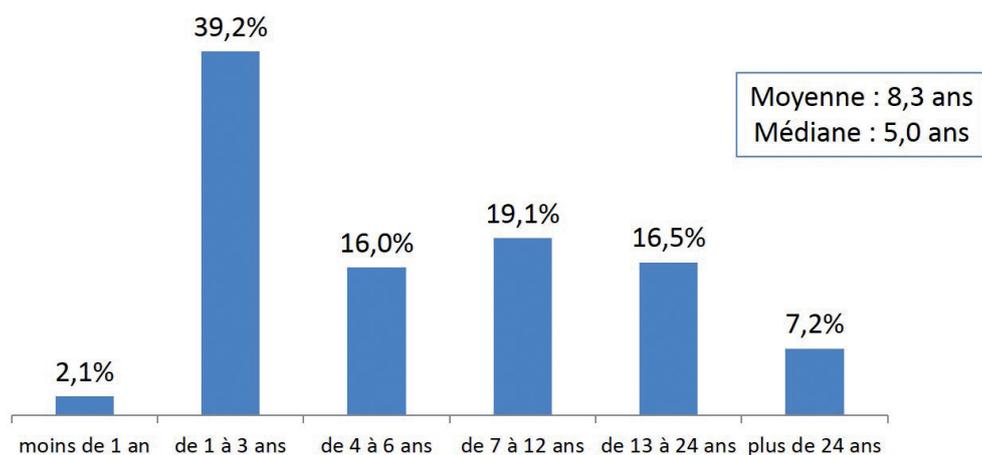
- Plus d'hommes que de femmes
- Le rattrapage en cours avec une priorité marquée à l'embauche de femmes depuis 3 à 4 ans avec :
  - Mandat de moins d'un an : 3 femmes et aucun homme
  - Mandat de moins de 3 ans : 19 femmes pour 11 hommes
  - 10 administrateurs du panel ont plus de 5 mandats

La répartition des mandats en fonction de l'ancienneté confirme l'arrivée des femmes, effet de la Loi Copé-Zimmermann : les mandats de moins de 3 ans sont occupés à 40% par des femmes.



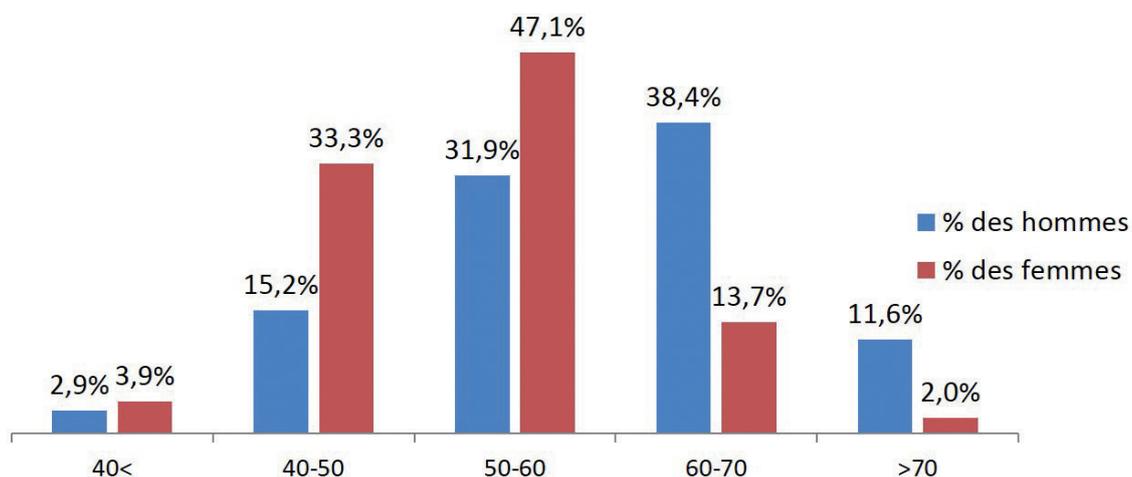
Données exprimées en nombre de mandats dans l'échantillon

## Depuis combien d'années exercez-vous le mandat objet de l'enquête?



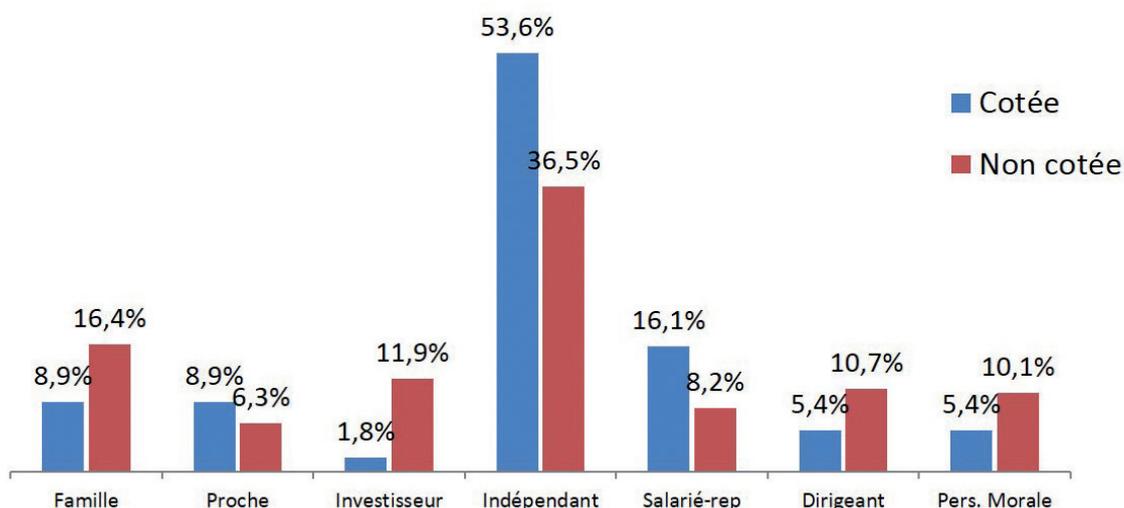
## Age de l'administrateur dans l'exercice de ce mandat

70% des hommes ont entre 50 et 70 ans alors que 75% des femmes ont entre 40 et 60 ans



## A quel titre détenez-vous ce mandat ?

Plus de 50% des mandats sont occupés par des indépendants dans les sociétés cotées et 35% pour les non cotées.

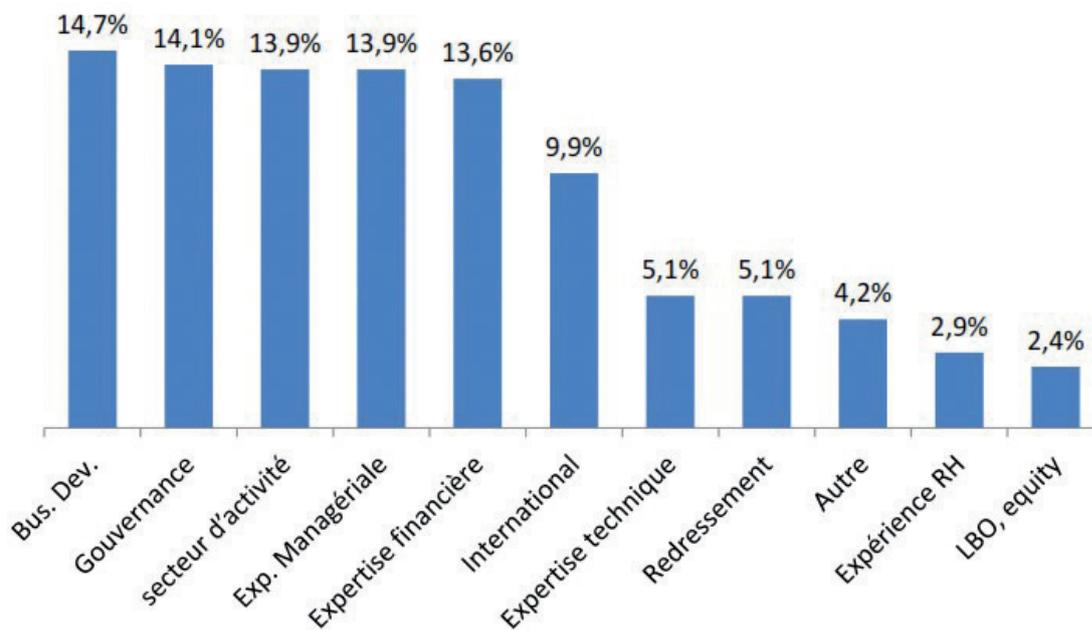


## Dans quels domaines apportez-vous une contribution?

Cinq domaines se détachent à pratiquement égalité, trois réponses étant permises :

- Business Development
- Gouvernance
- Connaissance du secteur d'activité et/ou industrie
- Expérience managériale
- Expertise financière

L'international recueillant 10%, l'expertise technique ou l'expérience de redressement d'entreprise moins de 5%.



# Analyse des rémunérations

## Le mandat d'administrateur fait en règle général l'objet d'une rémunération

Tout travail mérite salaire. Sans qu'il s'agisse d'une obligation, l'administrateur reçoit généralement une fraction de la rémunération globale allouée par l'assemblée des actionnaires au conseil, à charge pour ce dernier d'en répartir le montant entre ses membres. Il est recommandé qu'une juste rémunération soit prévue au regard du travail et de l'implication demandés. A raison de ces jetons de présence, les administrateurs personnes physiques sont imposés dans la catégorie des revenus de capitaux mobiliers.

A ces jetons de présence dits ordinaires, le conseil peut ajouter une rémunération exceptionnelle en cas de services sortant des attributions habituelles de l'administrateur. Le régime fiscal d'imposition sera alors identique.

Source : Extrait du Vade-mecum de l'administrateur. Janvier 2014

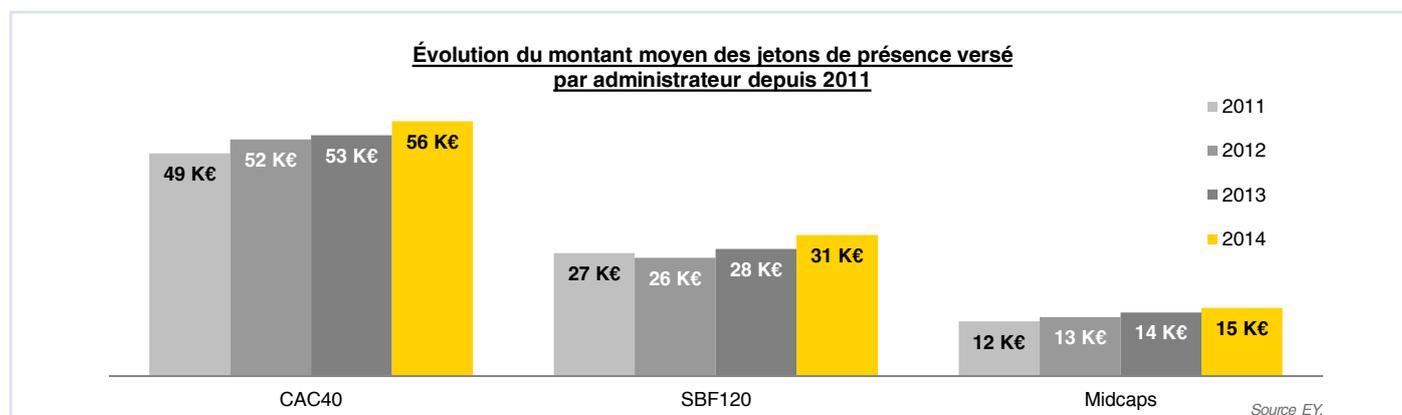
## Rémunération perçue totale (comités inclus)

**29% des mandats ne font l'objet d'aucune rémunération.**

**Dans les autres cas,** les rémunérations augmentent faiblement avec la taille de l'entreprise jusqu'au niveau des ETI, la taille étant mesurée par l'effectif déclaré. L'augmentation devient plus nette au-delà du seuil de 5 000 personnes.

Jusqu'à 5000 personnes, la moyenne oscille entre 13 k€ et 19 k€. Au-delà, la moyenne passe à 31 k€.

Les résultats sont dans les moyennes du Panorama Ernst & Young.



A l'exception de 5 rémunérations très élevées (de 100 k€ à 280 k€), les moyennes et les médianes de l'enquête sont proportionnelles au temps que l'administrateur déclare consacrer à son mandat.

Les résultats donnent une rémunération qui serait de 1000 € par journée consacrée au mandat pour les PME et ETI et significativement plus pour les grandes entreprises.

La dispersion est forte et pourrait en partie être liée aux holdings qui figurent dans le groupe 1 (moins de 50 salariés). Les données ne permettent pas d'établir un lien dominant entre l'absence éventuelle de rémunération et le statut de l'administrateur au sein du conseil.

## Rémunération totale annuelle, comités compris

	G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
Mini	1,5 k€	1 k€	3 k€	6 k€	4,4 k€
Maxi	200 k€	64 k€	130 k€	60 k€	100 k€
Moyenne	13 k€	19 k€	14 k€	19 k€	31 k€
Médiane	9 k€	14 k€	9 k€	12 k€	25 k€

*Précision : Les mandats pour lesquels la valeur est à zéro ou supérieur ou égale à 100 k€ ne sont pas pris en compte pour le calcul des moyennes et des médianes*

## Rémunération totale en fonction du temps consacré au mandat

		G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
Nb. de jours	Tous	<5	5 à 10	10 à 15	15 à 20	> 20
Moyenne	18,5 k€	5,6 k€	10,7 k€	16,2 k€	20,5 k€	36,3 k€
Médiane	12,5 k€	3,5 k€	8,0 k€	13,0 k€	22,0 k€	36,3 k€

*Précision : Les rémunérations de 100 k€ et plus qui sont toutes associées à plus de 20 jours consacrés au mandat ont été éliminées.*

## Appréciation de sa rémunération par l'administrateur

79 mandats dont 54 dans des sociétés non cotées et 25 dans les sociétés cotées sont exercés par des administrateurs qui estiment être correctement rémunérés par rapport au temps passé. Après avoir écarté les montants de 100 k€ et plus et éliminé les cas de montant nul, la moyenne de ce groupe ressort à 22 k€ et la médiane à 15 k€ pour respectivement 19 k€ et 12k€ pour l'ensemble.

A noter que 5 administrateurs ont déclaré ne pas être rémunérés tout en étant satisfait.

74 mandats, dont 56 dans des sociétés non cotées et 18 dans des sociétés cotées sont exercés par des administrateurs qui estiment ne pas être correctement rémunérés par rapport au temps consacré à leur mandat. Pour ce groupe, la rémunération moyenne est de 11k€ et la médiane de 5k€ donc effectivement inférieure au panel (respectivement 19 k€ et 12 k€ pour l'ensemble).

*>> Près de 50% des administrateurs estiment être insuffisamment rémunérés au regard de leur engagement et des risques courus.*

## Comparatif Hommes/Femmes

En éliminant les montants supérieurs et égaux à 100 k€, on ne note pas de différence majeure de rémunération.

	Ensemble	Femmes
Moyenne	18,5 k€	18,1 k€
Médiane	12,5 k€	10,5 k€

## Rémunérations en fonction du type d'entreprise

Les résultats ne permettent pas de conclure de façon fiable à un écart de rémunération entre conseil d'administration et conseil de surveillance.

On observe toutefois après élimination des rémunérations supérieures à 100k€, les moyennes suivantes :

- SA à conseil d'administration : 19 k€
- SA à conseil de surveillance et directoire : 25 k€
- SAS : 11 k€

Dans les entreprises du G3 à G5 l'écart se resserre :

- SA à conseil d'administration : 22 k€
- SA à conseil de surveillance et directoire : 24 k€

## Rémunération pour participation au conseil

### Structure des jetons de présence

Le forfait annuel est majoritaire dans les PME, le système mixte (forfait + variable) prenant le pas dans les ETI au fil de leur croissance.

Le forfait à la séance n'est notablement présent que dans les ETI de la tranche 1000 à 5000 personnes (G4).

	G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
Forfait annuel en %	65%	60%	74%	41%	25 %
Mixte en %	15%	16%	11%	21%	50 %
Forfait par séance en %	20%	24%	15%	38%	25 %

### Montant des jetons de présence (hors comités)

Dans le cas du forfait annuel, la dispersion des montants est d'autant plus forte que l'effectif de l'entreprise est faible. Le montant du forfait annuel augmente sensiblement dans les entreprises de plus de 1000 salariés. La dispersion provient probablement de deux paramètres :

- la présence de holding (en particulier dans le groupe G1) ;
- le nombre de séances du conseil couvert par le forfait (non demandé).

Forfait annuel	Tous	G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
Mini en k€	1	1	1	3	6	12
Max en k€	100	100	50	85	60	50
Moyenne en k€	16,7	16,2	12,3	16,3	19,9	24,2
Médiane en k€	10	4,5	11	10	13,5	20

Pour les participations rémunérées sur la base d'un forfait à la séance, les résultats sont plus homogènes. Le montant moyen est clairement proportionnel à l'effectif de l'entreprise.

Forfait séance	Tous	G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
Mini en k€	0,1	0,5	0,6	0,5	1	0,9
Maxi en k€	4	1,5	2,5	1,5	4	3,5
Moyenne en k€	1,6	0,7	1	ns	1,8	2,5
Médiane en k€	1,5	0,5	0,8	ns	1,6	3

On observe fréquemment des inégalités de versement des jetons entre les différents membres des conseil.

## Rémunération pour participation aux comités

Toutes les sociétés cotées du panel ont au moins un comité. Leur existence dans les sociétés non cotées étant corrélée avec la taille de l'entreprise.

	Tous	G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
% avec comité	62%	30,6%	42,9%	48,5%	75,6%	81,5%

90% administrateurs indiquent participer à au moins un comité dans le cadre de leur mandat.

Dans 57% des cas, cette participation fait l'objet d'une rémunération complémentaire.

*>> Sur la base du panel, la rémunération d'une séance de comité n'apparaît pas clairement plus élevée que pour une séance du conseil*

en k€	Forfait annuel	Forfait par séance
Mini	0,5	0,45
Maxi	25	3,5
Moyenne	8,2	1,3
Mediane	5,5	1,0

La dispersion observée provient probablement de la pratique de versement d'une rémunération plus élevée au président du comité

## Incidence de la cotation de la société sur la rémunération totale

Les administrateurs perçoivent une rémunération globale plus importante lorsque l'entreprise est cotée.

k€	Ensemble	G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
Cotée moyenne	31	ns	51	13	24	40
Cotée médiane	26	ns	51	12	21	37
Non cotée moyenne	17	13	14	14	15	32
Non cotée médiane	12	9	12	6	12	25

## Incidence de la cotation sur le temps consacré au mandat

Le temps consacré par l'administrateur augmente avec la taille de l'entreprise.

Bien que les échantillons soient trop petits pour tirer une conclusion, les données récoltées tendent à confirmer la perception qu'à taille égale, la PME ou l'ETI cotée demande plus de travail à l'administrateur.

**On observe que les administrateurs qui consacrent plus de 15 jours à l'exercice de leur mandat sont 48% dans les sociétés cotées et 34% dans les non cotées.**

### Répartition pour les sociétés non cotées

En %	Ensemble	G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
< 5 jours	13	19	26	5	4	0
5 à 10 jours	31	31	22	41	43	0
10 à 15 jours	22	13	30	32	22	11
15 à 20 jours	<b>17</b>	19	11	9	22	33
> 20 jours	<b>17</b>	19	11	14	9	56

### Répartition pour les sociétés cotées

En %	Ensemble	G1 <50	G2 50-249	G3 250-999	G4 1000-4999	G5 > 5000
5< jours	0	0	0	0	0	0
5 à 10 jours	25	0	0	60	17	
10 à 15 jours	28	0	25	10	50	23
15 à 20 jours	<b>13</b>	0	25	10	8	15
> 20 jours	<b>35</b>	100	50	20	25	46

## Focus sur les administrateurs indépendants

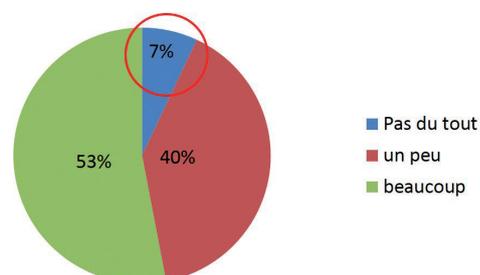
A de rares exceptions près, tous les administrateurs indépendants participent à au moins un comité du conseil.

Sur l'ensemble des réponses, ils ne sont pas mieux rémunérés que la moyenne des administrateurs, toutes qualifications confondues.

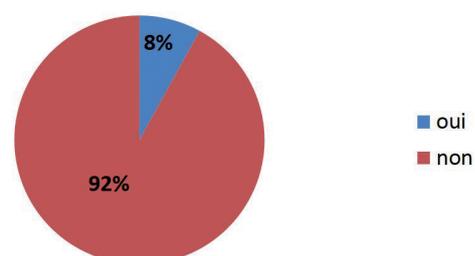
Total des jetons perçus	Ensemble administrateurs	Indépendants		
		ensemble	Coté	Non coté
Mini		1 k€	4,4 k€	1 k€
Maxi		75 k€	52 k€	75 k€
Moyenne	18,5 k€	18,3 k€	20,3 k€	17,7 k€
Médiane	12,5 k€	15,0 k€	15,0 k€	15,0 k€

## Risques

**Etes-vous sensible dans l'exercice du mandat au risque de mise en cause de votre responsabilité lors de votre prise de décision?**

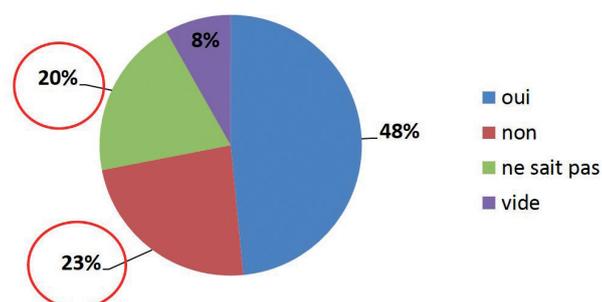


**Votre responsabilité a-t-elle déjà été mise en cause au titre de votre activité au sein du conseil?**



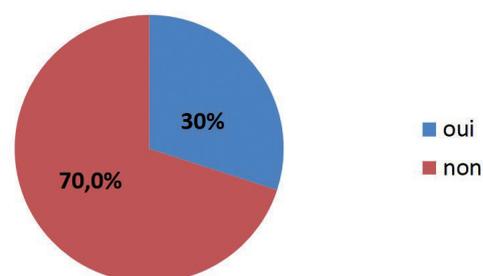
**L'entreprise a-t-elle souscrit une police d'assurances RCMS**

>> On observe une prise en compte insuffisante par les administrateurs du risque de mise en cause de leur responsabilité personnelle et par là même de la nécessité d'être assurés.



**Avez-vous eu à traiter des problèmes avérés de conflits d'intérêts?**

L'analyse des réponses montre que la pratique dominante pour traiter ces conflits est la non participation au vote, seule ou couplée avec une déclaration préalable au conseil.

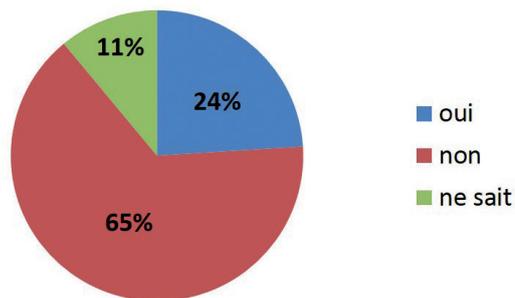


**Le conseil a-t-il attribué des missions spécifiques à certains administrateurs?**

45% des mandats ont donné lieu à l'attribution d'une mission spécifique. Dans 90 % des cas, cette mission a fait l'objet au minimum d'une inscription au PV du conseil et majoritairement l'objet d'un document spécifique : une convention (26%) ou un contrat de mission (46%).

## Existe-t-il une procédure d'évaluation du conseil ?

Il n'y a pas de procédure d'évaluation dans 76% des cas. Cette dernière est majoritairement réalisée en interne lorsqu'elle existe (77%).

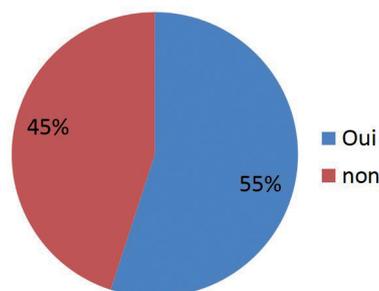


Cette pratique est d'abord le fait des plus grandes entreprises du panel.

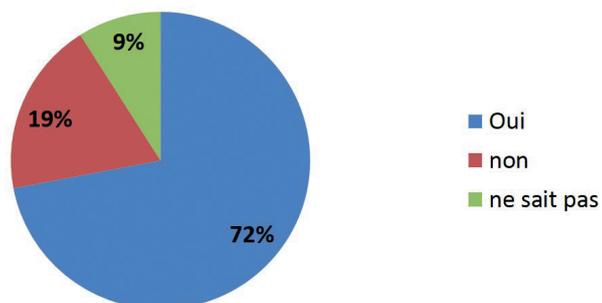
En %	Ensemble	G1 (PME-TPE) <50	G2 (PME) 50-249	G3 (ETI) 250-999	G4 (ETI) 1000-4999	G5 (GE) > 5000
Evaluation	24%	3%	6%	18%	37%	63%

## Règlement intérieur

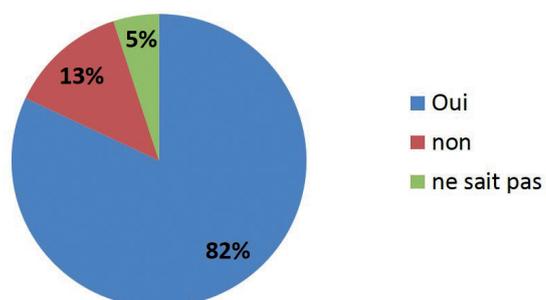
### Existe-t-il un règlement intérieur ?



### Le règlement intérieur traite-t-il de la résolution des conflits d'intérêts ?



### Le règlement intérieur traite-t-il des sujets de déontologie ?



## Comparaisons internationales

ans notre questionnaire, nous avons demandé de préciser si la société dans laquelle l'administrateur avait un mandat était française ou étrangère afin d'établir un premier comparatif France/Etranger. Nous avons ensuite cherché à positionner nos résultats par rapport aux enquêtes européennes disponibles.

### Rémunération société française v/s société étrangère dans la cadre de l'enquête IFA

Bien que l'échantillon « étranger » soit faible (8 mandats), les rémunérations des administrateurs siégeant dans des sociétés étrangères apparaissent comme plus homogènes et en moyenne clairement plus élevées qu'en France avec pratiquement un facteur deux.

	France	Etranger
Nombre de réponses pour le critère	107	8
Rémunération la plus basse	1 k€	14 k€
Rémunération la plus haute	75 k€	50 k€
<b>Rémunération moyenne</b>	<b>18 k€</b>	<b>34 k€</b>
<b>Rémunération médiane</b>	<b>12 k€</b>	<b>36 k€</b>

*Note : les rémunérations supérieures ou égales à 100 k€ n'ont pas été prises en compte. Ces rémunérations n'apparaissent qu'en France.*

### Autres sources disponibles

A l'exception de la Confédération Helvétique, les enquêtes identifiées portent essentiellement sur les rémunérations des administrateurs ayant des mandats dans des entreprises cotées. Pour s'essayer à des comparaisons, il faut donc commencer par comparer les rémunérations des entreprises cotées et de revenir ensuite vers notre comparatif cotée/non cotée.

### Rémunération au Royaume-Uni

Les études des cabinets PwC et KPMG qui donnent des montants équivalents pour notre cible principale, les administrateurs indépendants (Non Executive Directors) des sociétés hors CAC 40 ou FTSE 100.

Extraits de l'étude PwC « Non Executive Directors Fees 2013 » sur les rémunérations pour les sociétés du FTSE 250 et Small & Medium Capitalization (hors sociétés financières) soit des sociétés ayant des chiffres d'affaire du même ordre de grandeur que les ETI françaises.

Turnover/CA	Rémunération de base (£000)/(000€)	Rémunération complémentaire (£000)/(000€)
<b>FTSE 250</b>		
Premier quartile	42/55	5/6,5
Médiane	46/60	7/9,1
Troisième quartile	52/68	10/13
<b>SMC - petites et moyennes capitalisations</b>		
Premier quartile	35/45	4/5,2
Médiane	<b>40/52</b>	<b>5/6,5</b>
Troisième quartile	44/57	8/10,4
<b>FTSE 50 (pour mémoire)</b>		
Premier quartile	63/82	19/25
Médiane	<b>74/96</b>	<b>26/34</b>
Troisième quartile	65/84	30/39

Taux de change €/£ de 1,3

Les données confirment l'écart important entre les pratiques britanniques et françaises en matière de rémunération des administrateurs : les écarts varient entre 50% et 200%. On note que les rémunérations du FTSE 250 sont dans les fourchettes du CAC 40 !

Les écarts entre les entreprises moyennes (FTSE 250 et SBF 120) et les plus grandes (CAC 40 et FTSE 50) sont plus faibles au Royaume-Uni (+50%) comparé à la France (+100%).

## Rémunération en Belgique

Les données publiées par l'Institut GUBERNA en 2012 concernant les administrateurs indépendants (non executive) des sociétés cotées à Euronext Brussel, non membre de comité et hors position de Président, sont les suivantes :

	BEL small	BEL mid	BEL 20
2012- Mini	1 000 €	1 000 €	30 000 €
2012 - Maxi	41 000 €	58 000 €	85 000 €
2012 - Médiane	15 000 €	20 000 €	50 000 €
2013 – Moyenne (*)	28 844 €	38 150 €	91 067 €

Au vu des valeurs du rapport 2012, il n'y avait pas d'écart significatif. Suivant le journal L'Echo du 04 février 2015 citant le très récent rapport 2013 de GUBERNA, les rémunérations seraient en hausse significatives depuis deux ans et à la vue des valeurs moyennes citées, les rémunérations en Belgique dépasseraient désormais celles des administrateurs « non executive » en France.

## Rémunération en Allemagne et en Italie

Les études que nous avons pu identifier portent exclusivement sur les grandes entreprises cotées. Nous rappelons ci-dessous les données publiées pour cette catégorie d'entreprises.

Montant moyen en k€	CAC40	Allemagne	Italie
Jetons de présence (total individuel)	53	95	112

Ernst & Young : Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises 2013

A noter que les rémunérations en Allemagne sont les seules de cette enquête ayant une part variable attachée à la performance.

## Confédération Helvétique

Les données proviennent de l'étude du Swiss Board Institute sur les sociétés non cotées (2014).

Le rapport mentionne des écarts importants entre moyenne et médiane, reflétant une forte dispersion des rémunérations quelque soit les critères retenus : rémunération totale, part fixe ou variable.

Seuls 4,4% des administrateurs indiquent ne pas avoir de rémunération fixe et 18,2% ont une part variable.

La rémunération pour la charge d'administrateur uniquement et hors mandat non rémunéré est en moyenne de 102 000 CHF et en médiane de 50 000 CHF. Sur la base du taux de change qui a prévalu en 2014, la moyenne est de 85 000 € et la médiane de 41 700 €.

Les conseils ont en moyenne 4,7 administrateurs (4 en médiane).

Dans 60% des cas, il y a entre 3 et 6 séances par an et elles durent majoritairement entre 2 et 3 heures.

Par rapport au temps consacré au mandat, la rémunération est de 227 CHF par heure (190 €/h), ratio à rapprocher de 1000 €/j de notre enquête.

La grande majorité des administrateurs, à savoir 84%, affirme être satisfaits du montant de leur rémunération.

## Conclusions

D'une manière générale, la plupart des enquêtes sur les rémunérations placent les administrateurs de sociétés françaises parmi les moins rémunérés. Cette première enquête IFA confirme ce constat.

Il semblerait par ailleurs que la publication régulière d'enquêtes sur les rémunérations ait pour conséquence de resserrer les écarts de rémunération au sein d'une même catégorie de sociétés.

*Chaque entreprise et chaque administrateur aura la possibilité de forger sa propre opinion sur le niveau et les modalités de rémunération souhaitables, tant au vu des expériences étrangères rapportées, que des niveaux de rémunération pratiqués dans des professions conceptuellement proches (avocats, consultants, ...), mais présentant des niveaux de risque personnel différents.*

## Remerciements

Pour le dépouillement et l'analyse des résultats :

Jean Cantoni

François Cottignies

Pour la rédaction du document de synthèse :

Gilbert Jean Audurier,  
Roger Berger Lefebure,  
Yves Couillard,  
Chantal Didelot  
Yves Dumont,  
Denis Kibler,  
Patrick Legrand,

Thierry Merle,  
Eric Schwaller,  
Pierre Simon, Président  
Pascal Vienot, Rapporteur  
Antoine Weil,  
Jacques Zacks

et pour le soutien de l'équipe de l'IFA :

Clémence Decortiat

Alain Martel