



FEDERATION  
BANCAIRE  
FRANCAISE

Information  
et Relations extérieures

Paris, le 5 novembre 2009

## **Rémunérations variables des professionnels des marchés financiers : Mise en œuvre du dispositif français**

La FBF publie les normes professionnelles opérationnelles auxquelles renvoie l'arrêté du 3 novembre 2009 relatif aux rémunérations des personnels dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'exposition aux risques des entreprises bancaires et qui en précisent les dispositions. Ces normes professionnelles, applicables dès l'exercice 2009 pour les rémunérations versées début 2010, déclinent les principes adoptés par le G20 les 24 et 25 septembre 2009.

Les banques françaises sont ainsi les premières à mettre en œuvre ces principes internationaux comme elles avaient déjà été à l'avant garde en prenant des engagements sur les rémunérations variables des professionnels de marché dès février 2009, et qui ont été complétés en août dernier.

Ces normes professionnelles définissent la gouvernance des politiques de rémunération et les règles s'appliquant aux rémunérations variables des professionnels de marché, notamment, avec la mise en œuvre d'un système de malus. Elles s'appliquent aux groupes bancaires<sup>1</sup> pour les salariés, professionnels des marchés financiers dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur leur exposition aux risques. L'objectif du dispositif, est d'éviter les prises de risques excessifs en renforçant la cohérence entre le comportement des personnels concernés et les objectifs à long terme de l'entreprise. Le dispositif est contrôlé par la commission bancaire dans le cadre du règlement 97-02.

Les normes professionnelles concernant les rémunérations s'appliquent également aux dirigeants des entreprises, mais pourront être adaptées, sous le contrôle de la Commission bancaire, par les organes délibérants au regard de leur rôle dans la prise de risque et en tenant compte de la législation, de la réglementation et des autres dispositions qui s'appliquent par ailleurs à eux, notamment le code AFEP - MEDEF sur le gouvernement d'entreprise et les dispositions réglementaires adoptées en réponse à la crise financière applicables jusqu'au 31 décembre 2010.

.../...

## **1. Les règles de gouvernance : pour une transparence et un contrôle renforcés**

- Les règles de gouvernance définissent les rôles du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, et de leur comité des rémunérations. Celui-ci est composé majoritairement de membres indépendants<sup>2</sup>, compétents pour analyser les politiques et pratiques en matière de rémunération, y compris la politique de risque de l'entreprise. Il exprime son avis sur les propositions de la direction générale et procède à une revue annuelle de la politique de rémunération.
- Le service du contrôle des risques et la conformité sont consultés par la direction générale pour la définition et la mise en œuvre de la politique de rémunération des professionnels des marchés.
- Chaque année, les entreprises transmettent un rapport à la Commission bancaire sur la politique et les pratiques de rémunération. En outre, les entreprises publient chaque année, avant l'assemblée générale annuelle, des informations relatives aux rémunérations ; avec les principales caractéristiques de la politique de rémunération, les montants des rémunérations répartis entre part fixe et part variable, les critères utilisés pour mesurer les performances, les montants des encours de rémunérations différées ....

## **2. Rémunérations variables : des modalités qui n'encouragent pas une prise de risque excessive avec une part importante des rémunérations variables différée dans le temps avec l'instauration d'un malus**

La partie variable de la rémunération est déterminée à partir de la réalisation d'objectifs financiers et non financiers définis individuellement et collectivement ; son assiette reflète le profit net des opérations après prise en compte de tous les coûts (essentiellement le coût des risques, de la liquidité et de la rémunération des fonds propres).

Les principales dispositions portent sur :

- **Interdiction des rémunérations variables garanties** : Les rémunérations variables garanties sont interdites, sauf dans le contexte de l'embauche. Dans ce cas, la garantie est strictement limitée à 1 an.

- **Une partie importante de la rémunération variable est différée**, Les rémunérations variables différées représentent au moins 50 % des rémunérations variables attribuées aux professionnels concernés.
  - Ce taux doit atteindre au moins 60 % pour les rémunérations les plus élevées.
  - Le versement est différé dans le temps, sur au moins trois exercices postérieurs à celui de l'attribution de la rémunération variable et il est conditionnel (cf malus).
  
- **Les titres ou instruments équivalents** représentent au moins 50 % des **rémunérations variables** attribuées aux professionnels concernés. Ceux ci sont valorisés à la date d'attribution de la rémunération variable et sont soumis à une période d'acquisition ou de détention minimale qui ne peuvent être inférieures à deux ans en moyenne.
  
- **Application du malus** : Le versement effectif de la partie différée, quelle qu'en soit la forme (numéraire ou titre), est assorti de conditions qui sont fonctions de critères liés aux résultats de l'entreprise, de l'activité de la ligne métier et, le cas échéant, de critères individuels. Ainsi, la rémunération variable différée peut être substantiellement réduite ou ne pas être versée.

*(1) Dans des conditions à préciser par les organisations professionnelles compétentes, les normes ont vocation à s'appliquer également pour les professionnels des marchés financiers dans les entreprises d'investissement, les sociétés de gestion, les d'entreprises d'assurance, les sociétés de capital investissement.*

*(2) Selon les critères du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008.*

### ***En annexe : les normes professionnelles***

Contacts :

**Colette Cova** – tél : 01 48 00 50 07 - e-mail : [ccova@fbf.fr](mailto:ccova@fbf.fr)  
**Lénaïg Kerjean** – tél : 01 48 00 50 70 - e-mail : [lkerjean@fbf.fr](mailto:lkerjean@fbf.fr)  
[www.fbf.fr](http://www.fbf.fr)

## **Normes professionnelles concernant la gouvernance et les rémunérations variables des professionnels des marchés financiers**

### **Préambule**

La profession bancaire a adopté des normes professionnelles s'appliquant aux rémunérations des professionnels des marchés financiers<sup>1</sup> concernant :

- la gouvernance des politiques de rémunération ;
- les rémunérations variables et la mise en œuvre d'un système de malus.

Ces normes professionnelles font suite aux engagements pris par la profession lors de la réunion du 25 août 2009 avec le Président de la République. Elles complètent et précisent les normes professionnelles contenues dans le rapport de Place remis le 9 février 2009 à Mme Lagarde, ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. Ce rapport est annexé aux présentes normes professionnelles.

Elles tiennent également compte de l'adoption, par les Etats membres du G20 lors du sommet de Pittsburgh des 24 et 25 septembre 2009, des « standards » énoncés par le Conseil de Stabilité Financière (CSF) le 25 septembre 2009.

Enfin, elles sont fondées sur l'arrêté du 3 novembre 2009 relatif aux rémunérations des personnels dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'exposition aux risques des établissements de crédit et entreprises d'investissement et modifiant le règlement 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, dont elles précisent certaines dispositions.

En tant que normes professionnelles, leur respect est vérifié par les fonctions de contrôle permanent ainsi que les fonctions de contrôle périodique (audit, inspection) des entreprises concernées.

Elles s'appliquent aux entreprises bancaires<sup>2</sup> soumises au règlement 97-02 précité pour les salariés, professionnels des marchés financiers dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur leur exposition aux risques, employés par ces établissements, leurs succursales et les entités qu'ils contrôlent faisant partie du périmètre de la surveillance sur base consolidée exercée par la Commission bancaire, sous réserve des règles

---

<sup>1</sup> Professionnels dont la performance, et donc la rémunération, sont liées à des instruments de marché.

<sup>2</sup> Dans des conditions à préciser par les organisations professionnelles compétentes, elles ont vocation à s'appliquer également pour les professionnels des marchés financiers exerçant leurs activités dans les entreprises d'investissement, les sociétés de gestion, les d'entreprises d'assurance, les sociétés de capital investissement ainsi que dans tous types d'entreprise employant ces professionnels quel que soit leur statut juridique.

spécifiques de droit de travail et/ou de droit fiscal des Etats dans lesquels ces professionnels exercent leurs activités.

Pour l'application de ces normes professionnelles, il est tenu compte de la situation particulière des entreprises appartenant à des groupes internationaux. En outre, les principes exposés sont adaptés à la taille de l'entreprise comme prévu au dernier alinéa de l'article 1 du règlement 97-02 précité.

Compte tenu, d'une part, de l'évolution du contexte dans lequel elles ont été arrêtées, et, d'autre part, du cadre international dans lequel s'inscrivent les activités de marché, ces normes seront, si nécessaire, adaptées ultérieurement, pour tenir compte des décisions et des pratiques des principaux pays concernés notamment à l'occasion de la revue qui sera effectuée par le Conseil de stabilité financière en mars 2010.

## **I - Normes de gouvernance de la politique de rémunération des professionnels des marchés financiers**

Les présentes normes sont relatives à la gouvernance dans le cadre de la politique de rémunération des professionnels des marchés financiers et s'appliquent sans préjudice du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP – MEDEF de décembre 2008 en ce qui concerne les mandataires sociaux.

### **1. Le rôle du conseil d'administration ou du conseil de surveillance (ci-après désignés « organe délibérant ») et de la direction générale**

L'organe délibérant arrête, sur la proposition du comité des rémunérations, les principes de la politique de rémunération des professionnels des marchés, et s'assure que les dispositifs de contrôle interne permettent de vérifier que ces principes sont conformes aux normes professionnelles et sont en adéquation avec les objectifs de maîtrise des risques.

Dans le cadre des principes ainsi définis, la direction générale de l'entreprise fixe les règles régissant les rémunérations. En aucun cas, ces règles ne peuvent être établies par les personnes qui en sont directement ou indirectement bénéficiaires.

### **2. Le rôle du comité des rémunérations.**

Pour préparer ses décisions, et sauf lorsque la taille de l'entreprise ne le justifie pas, l'organe délibérant constitue un comité spécialisé en matière de rémunérations composé majoritairement de membres indépendants<sup>3</sup>, compétents pour analyser les politiques et pratiques en matière de rémunération au regard de l'ensemble des critères pertinents, y compris la politique de risque de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> Selon les critères définis pour les administrateurs indépendants au chapitre 8 au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008.

Il exprime son avis sur les propositions de la direction générale et s'assure auprès de celle-ci que les principes définis par l'organe délibérant sont mis en œuvre.

Ce comité, ou à défaut l'organe délibérant, procède à une revue annuelle de la politique de rémunération et vérifie notamment sur le rapport qui lui est fait par la direction générale que celle-ci est conforme aux dispositions du chapitre VI du titre IV du règlement 97-02 et cohérente avec les principes et dispositions de la présente norme qui décline les principes et dispositions énoncés par le Conseil de Stabilité Financière. Il s'appuie en tant que de besoin sur les services de contrôle interne ou sur des experts extérieurs. Il rend compte de ses travaux à l'organe délibérant.

Le comité reçoit toute information nécessaire à l'exercice de sa mission, notamment les montants individuels de rémunération au-delà d'un certain seuil.

Dans les entreprises faisant partie d'un groupe, l'organe délibérant peut décider d'appliquer la politique de rémunération de l'entreprise qui la contrôle, dès lors que cette entreprise respecte les principes fixés aux articles 31-2 à 31-4 du règlement 97-02 précité ainsi que par la présente norme.

Lorsque les entreprises mentionnées à l'alinéa précédent font partie d'un groupe surveillé par la Commission bancaire sur une base consolidée ou sous-consolidée, l'organe délibérant peut décider que les fonctions dévolues par le présent article au comité des rémunérations de l'entreprise assujettie sont exercées par le comité des rémunérations de l'entreprise au niveau de laquelle s'exerce la surveillance sur une base consolidée ou sous-consolidée par la Commission bancaire. Dans ce cas, l'organe délibérant de l'entreprise assujettie est destinataire des informations la concernant contenues dans la revue annuelle à laquelle il est procédé au sein de l'entreprise au niveau de laquelle s'exerce la surveillance sur une base consolidée ou sous-consolidée par la Commission bancaire.

.

### **3. Le rôle du contrôle des risques et de la conformité**

Le contrôle des risques et la conformité sont consultés pour avis par la direction générale pour la définition et la mise en œuvre de la politique de rémunération des professionnels des marchés.

Le comité des rémunérations s'assure auprès de la direction générale que cette concertation a bien lieu, et que les avis du contrôle des risques et de la conformité sont pris en compte.

Le système de rémunération des personnels du contrôle des risques et de la conformité est fondé sur des objectifs propres, et en aucun cas directement sur les performances des professionnels des marchés ou sur les profits de l'activité contrôlée.

La rémunération des personnels du contrôle des risques et de la conformité et, plus généralement, des personnels des unités chargées de la validation des opérations est fixée indépendamment de celle des métiers dont ils valident ou vérifient les opérations, et à un niveau suffisant pour disposer de personnels qualifiés et expérimentés ; elle tient compte de la réalisation des objectifs associés à la fonction et doit être, à

qualification, compétences et responsabilités équivalentes, à un niveau approprié par rapport aux professionnels des marchés financiers. Leur rémunération prend également en compte les performances globales de l'entreprise.

#### **4. Transparence de la politique de rémunération**

Conformément à l'article 43-1 du règlement 97-02 les entreprises transmettent à la Commission bancaire un rapport annuel sur la politique et les pratiques en terme de rémunération en outre, elles rendent publiques une fois par an, avant l'Assemblée générale statuant sur les comptes annuels, les informations suivantes :

1° Le processus décisionnel mis en œuvre pour définir la politique de rémunération de l'entreprise, y compris la composition et le mandat du comité spécialisé en matière de rémunérations ;

2° Les principales caractéristiques de la politique de rémunération, notamment les critères utilisés pour mesurer les performances et ajuster la rémunération au risque, le lien entre rémunération et performance, la politique en matière d'étalement des rémunérations et de rémunérations garanties, ainsi que les critères utilisés pour déterminer la proportion des montants en espèces par rapport à d'autres formes de rémunération ;

3° Des informations quantitatives consolidées sur la rémunération, d'une part, des membres de leur organe exécutif ainsi que, d'autre part, des salariés, professionnels des marchés financiers, dont les activités ont un impact significatif sur l'exposition au risque de l'entreprise, en indiquant pour chacune de ces deux catégories :

a) les montants des rémunérations correspondant à l'exercice, répartis entre part fixe et part variable, et le nombre de bénéficiaires ;

b) les montants et la forme des rémunérations variables, répartis entre paiements en espèces, en actions et titres adossés à des actions, et autres ;

c) les montants des encours de rémunérations différées, réparties entre rémunérations acquises et non acquises ;

d) les montants des encours de rémunérations différées attribués au cours de l'exercice, versés ou réduits, après ajustements en fonction des résultats ;

e) les paiements au titre de nouvelles embauches ou d'indemnités de licenciement effectués au cours de l'exercice, et le nombre de bénéficiaires de tels paiements ;

f) les garanties d'indemnités de licenciement accordées au cours de l'exercice, le nombre de bénéficiaires et la somme la plus élevée accordée à ce titre à un seul bénéficiaire.

Les entreprises déterminent, aux fins de publication de ces informations, le support et l'emplacement appropriés pour satisfaire, de manière effective, les exigences de publicité. Elles s'efforcent de publier toutes les informations concernées sur un support ou un emplacement unique.

Ces informations sont, le cas échéant, publiées au niveau du groupe sur lequel s'exerce la surveillance sur une base consolidée ou sous-consolidée par la Commission bancaire. En ce cas, les entreprises comprises dans le périmètre faisant l'objet d'une telle publication sont dispensées de publier ces informations à leur niveau.

Les entreprises assujetties disposant de moins de dix salariés, professionnels des marchés financiers dont les activités ont un impact significatif sur leur exposition au risque, sont exonérées de la publication des informations concernant ces salariés mentionnées au 3° ci-dessus.

Lorsqu'elles justifient que l'anonymat des salariés ne peut être préservé compte tenu du très faible nombre de salariés concernés, les entreprises assujetties peuvent s'abstenir de publier tout ou partie des données concernant ces salariés mentionnées au e) du 3° ci-dessus.

## **II - Rémunération variable des professionnels des marchés financiers**

### **1. Champ d'application**

Comme précisé dans le préambule, les normes professionnelles suivantes régissent les rémunérations variables des professionnels des marchés financiers dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'exposition aux risques des entreprises bancaires. Elles ne concernent pas les fonctions de support et de contrôle. Ces normes professionnelles s'appliquent dès 2009 sur les rémunérations variables à verser en 2010.

Les entreprises veillent à ce que les conditions d'emploi des professionnels concernés permettent effectivement l'application des règles fixées dans les présentes normes sous réserve des dispositions impératives issues du droit de travail ou du droit fiscal des Etats dans lesquels les professionnels des marchés financiers exercent leurs activités.

Les dispositions suivantes s'appliquent également aux membres de l'organe exécutif des entreprises concernées par les présentes normes, mais pourront être adaptées, sous le contrôle de la Commission bancaire, par les organes délibérants au regard de leur rôle dans la prise de risque et en tenant compte de la législation, de la réglementation et des autres dispositions qui s'appliquent par ailleurs à eux, notamment le code AFEP - MEDEF sur le gouvernement d'entreprise et les dispositions réglementaires adoptées en réponse à la crise financière applicables jusqu'au 31 décembre 2010.

### **2. Assiette des rémunérations variables**

Les normes professionnelles ont pour objet d'assurer une cohérence entre les comportements des professionnels et les objectifs à long terme de l'entreprise qui les emploie, particulièrement dans le domaine du risque.

Le montant total des rémunérations variables n'entrave pas la capacité des entreprises à renforcer leurs fonds propres en tant que de besoin.

L'assiette des éléments variables de la rémunération doit être cohérente avec les objectifs explicitement assignés au professionnel. Elle doit être également cohérente avec les objectifs de l'équipe à laquelle il appartient et avec ceux de l'entreprise.

Les deux règles qui gouvernent l'assiette des éléments variables de la rémunération sont les suivantes :

- la partie variable de la rémunération est évaluée à partir de la réalisation d'objectifs financiers et non financiers définis individuellement et collectivement (objectifs de l'équipe à laquelle le professionnel appartient, de l'activité et/ou de l'ensemble de l'entreprise) ;
- l'assiette de la rémunération variable reflète le profit net des opérations après prise en compte de tous les coûts (essentiellement le coût des risques, de la liquidité et de la rémunération des fonds propres).

Dans le cas d'activités extinctives, l'assiette des rémunérations variables peut être fixée par rapport à des objectifs spécifiques.

L'assiette des éléments variables de la rémunération de l'encadrement supérieur des activités de marchés financiers peut intégrer des éléments spécifiques liés aux fonctions exercées.

### **3. Interdiction des rémunérations variables garanties**

Les rémunérations variables garanties sont interdites.

Par dérogation à cette interdiction, une rémunération variable peut être garantie dans le contexte de l'embauche de professionnels des marchés financiers, hors mutations intra-groupe. Dans ce cas, la garantie est strictement limitée à 1 an.

### **4. Principe de versement différé d'une fraction de la rémunération variable**

Le versement d'une fraction de la rémunération variable attribuée au titre d'un exercice est différé dans le temps et conditionnel (cf. 7).

Ce versement, quelle qu'en soit la forme, est étalé sur au moins trois exercices postérieurs à celui de l'attribution de la rémunération variable, avec un rythme de versement qui ne doit pas être plus rapide qu'un *pro rata temporis*.

### **5. Montant des rémunérations variables différées**

Les rémunérations variables différées représentent au moins 50 % des rémunérations variables attribuées aux professionnels concernés par la présente norme au titre du même exercice.

Le montant de la fraction différée est fonction de l'importance de la rémunération variable. Il est d'au moins 60 % pour les rémunérations variables les plus élevées.

## **6. Versement en titres ou instruments équivalents**

Une part importante de la rémunération variable prend la forme d'actions, d'instruments adossés à des actions, d'instruments indexés de manière à favoriser l'alignement sur la création de valeur à long terme, ou, pour les sociétés non cotées, d'autres instruments équivalents. Les rémunérations variables attribuées sous forme de titres ou instruments équivalents représentent au moins 50 % des rémunérations variables attribuées aux professionnels concernés par les présentes normes au titre du même exercice.

Ces titres ou instruments équivalents sont valorisés à la date d'attribution de la rémunération variable et non à la date de livraison.

L'attribution des actions ou des instruments adossés à des actions est subordonnée à l'existence d'une période d'acquisition ou d'une durée de détention minimale qui ne peuvent être inférieures à deux ans en moyenne.

## **7. Application du malus**

Le versement effectif de la partie différée, quelle qu'en soit la forme, est subordonné au respect de conditions qui sont fonctions de critères liés aux résultats de l'entreprise, de l'activité de la ligne métier et, le cas échéant, de critères individuels. Ainsi, la part de la rémunération différée susceptible d'être versée aux professionnels concernés sous condition des résultats de l'exercice où ils sont constatés peut être substantiellement réduite ou ne pas être versée.

Les conditions pouvant conduire à la réduction ou au non versement de la partie différée de la rémunération sont définies de manière précise et explicite lors de l'attribution de la rémunération variable.

## **8. Prohibition des couvertures**

Les entreprises interdisent à leurs professionnels de recourir à des stratégies individuelles de couverture ou d'assurance en matière de rémunération ou de responsabilité qui limiteraient la portée des dispositions d'alignement sur les risques contenues dans leurs dispositifs de rémunération

**GROUPE DE TRAVAIL DE PLACE**

**Rémunération des professionnels des marchés financiers<sup>4</sup>**

Parmi les différentes problématiques issues de la crise financière et la recherche de solutions permettant d'éviter que cette situation se reproduise dans l'avenir, figure la question de la rémunération des professionnels des marchés financiers. Leurs systèmes de rémunération qui lient directement la rémunération individuelle aux revenus immédiats générés par les opérations réalisées peuvent être jugés comme un des facteurs qui ont poussé à prendre des risques excessifs.

Les systèmes de rémunération des professionnels des marchés et, au-delà, des professionnels de l'ensemble de la banque d'investissement et de financement, y compris les salariés des fonctions support et de contrôle, sont maintenant considérés comme étant des questions que les superviseurs (Commission Bancaire, Autorité des Marchés financiers, Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles) vont examiner pour établir si ces systèmes de rémunération constituent ou non un facteur de risque pour l'entreprise. Dans certains pays les superviseurs se sont déjà adressés aux banques pour faire des recommandations en matière de politique de rémunération. Il convient de noter que la première initiative dans ce domaine provient de l'International Institute of Finance (IIF) qui a produit dès juillet 2008 des principes en la matière. En outre, la réforme des systèmes de rémunération des professionnels des marchés constitue une des contreparties d'accès à la Société de Financement de l'Economie Française.

Soucieuses de l'intérêt économique général et sans préjudice des règles déjà existantes ou de travaux déjà engagés par certaines professions ou entreprises, les associations professionnelles ont adopté un certain nombre de principes professionnels concernant la rémunération des professionnels des marchés qui ont pour objet d'assurer une cohérence entre les comportements des professionnels et les objectifs à long terme de l'entreprise qui les emploie particulièrement dans le domaine du risque. Ces principes ont été adoptés à la demande du Haut Comité de Place présidé par le Ministre de l'Economie. Ils sont limités aux activités de marché et de la Banque de Financement et d'Investissement sans donc prendre en compte la totalité des risques inhérents à l'activité bancaire<sup>5</sup>.

Ces principes doivent s'appliquer principalement aux professionnels dont la performance, et donc la rémunération, sont liées à des instruments de marché, et indépendamment du statut juridique de leur entreprise (banque, entreprise d'investissement, société de gestion). Ils visent non seulement les professionnels opérant pour compte propre de l'entreprise mais également ceux qui interviennent dans les domaines de la vente et de la gestion pour compte de tiers. Ils doivent s'appliquer à tous les types d'entreprises exerçant un métier similaire ainsi que, sous réserve d'adaptations nécessaires, aux sociétés intervenant dans le domaine du capital

---

<sup>4</sup> Sont visés les professionnels (salariés et personnes agissant pour le compte des entreprises) intervenant dans les activités de marché ou de BFI indépendamment du statut juridique de leur entreprise : banque, entreprise d'investissement, société de gestion, tous types d'entreprise exerçant une activité similaire ainsi que les sociétés de capital investissement.

<sup>5</sup> Ces principes professionnels de vocation générale sont appelés à être complétés et adaptés en fonction des différents métiers. Des réflexions spécifiques seront menées postérieurement

investissement. Ces principes professionnels devraient pouvoir s'appliquer dès 2009 sur les rémunérations variables à verser en 2010. Il n'apparaît pas, a priori, possible de les appliquer dans leur intégralité aux rémunérations variables 2008, versées en début d'année 2009, car les règles concernant ces rémunérations variables ne peuvent, en général, être modifiées rétroactivement. Par contre, les principes de gouvernance pourraient s'appliquer sans délai.

La mise en œuvre de ces principes en France doit être prolongée par une approche non seulement européenne mais également mondiale en particulier dans le cadre de l'initiative conduite par le G20. L'impératif de maîtrise des risques ne peut occulter la nécessité de maintenir la compétitivité des entreprises française. A cet égard, la rigidité du droit du travail français paraissait présenter, de prime abord, une difficulté, mais c'est un écueil qu'il semble possible de dépasser. En conséquence, une intervention législative ou réglementaire n'apparaît donc ni nécessaire, ni souhaitable.

Ces principes professionnels s'articulent autour des quatre questions suivantes :

- la composition de la rémunération (fixe par rapport au variable ...),
- l'assiette des éléments variables (revenus, profits, risque, coût en capital), ainsi que la référence temporelle,
- la forme de la rétribution (comptant, stocks options, actions ...),
- la gouvernance.

### **La composition de la rémunération**

La partie fixe de la rémunération doit être suffisamment importante pour rémunérer l'accomplissement par le professionnel des obligations de son poste, le niveau de compétence requis, les astreintes et l'expérience acquise. La partie variable a pour objet de maximiser l'implication du professionnel en récompensant ses performances, pour autant, toutefois, qu'elles contribuent à dégager des gains réels pour l'entreprise tout en tenant compte de l'intérêt des clients (directive MIF).

Il ne peut être édicté de rapport optimal entre la partie fixe et la partie variable de la rémunération, car les situations sont très différenciées. En tout état de cause, la séparation entre la partie fixe et la partie variable de la rémunération doit être absolue. Il ne doit pas y avoir de vase communicant entre l'une et l'autre partie de la rémunération. La pratique des bonus garantis non liés à la performance doit être prohibée sauf en cas d'embauche ou de rétention de professionnels ayant des fonctions clefs. Dans ces cas, ils devront être limités à un an.

### **L'assiette et la date de versements des éléments variables**

L'assiette des éléments variables de la rémunération doit être cohérente avec les objectifs explicitement assignés au professionnel. Elle doit être également cohérente avec les objectifs de l'équipe à laquelle il appartient et avec ceux de l'entreprise.

A cet égard, il faut éviter les phénomènes « d'externalisation » qui conduiraient à ne pas prendre en compte des coûts complets liés aux opérations. De ce point de vue, il est nécessaire, pour les acteurs des opérations en capital et des opérations de marché, que l'assiette de détermination des rémunérations variables reflète, non pas le revenu brut, mais le profit net des opérations, en y intégrant tous les coûts (marché, liquidité, risque ...), ainsi que le

coût du capital alloué. S'agissant du domaine des financements, des règles spécifiques doivent s'appliquer pour que les rémunérations tiennent compte de la bonne fin et de la rentabilité des crédits. De la même manière, il faut éviter de dégager des gains uniquement comptables qui ne prennent pas en compte la réalité économique des profits effectivement réalisés.

La rémunération variable doit comprendre :

- une partie versée au titre de l'exercice clos dont la base de calcul ne doit, en aucun cas, anticiper des résultats futurs et doit être fondée sur des profits effectivement réalisés ;

- une partie significative différée dans le temps afin de prendre en compte les résultats complets des opérations initiées durant un exercice donné et dont le versement doit être assorti de conditions suspensives ou résolutoires. Son paiement est ainsi lié à des paramètres spécifiques permettant de prendre en compte la profitabilité finale de l'activité et/ou de l'entreprise. On peut en effet penser, que, dans certains cas, plusieurs années sont nécessaires avant de connaître les résultats complets d'une opération. La pratique du compte bloqué, toutefois, n'est pas recommandée car il est plus difficile de justifier une reprise de fonds qu'une absence de versement. En outre, elle poserait de difficiles questions juridiques et pratiques comme le versement des cotisations sociales.

L'ensemble de ces règles doit contribuer à dissuader les professionnels de prendre des risques au-delà du niveau jugé acceptable par l'entreprise. Pour éviter les dérives liées à un comportement trop individualiste, il est souhaitable que les rémunérations variables comprennent, outre des éléments liés à la performance individuelle, des paramètres liés aux performances des équipes et de l'entreprise, et prennent aussi en compte, en fonction des responsabilités exercées, des critères qualitatifs de comportement notamment au regard de la gestion des risques et du contrôle interne.

### **La forme de la rétribution**

La rétribution peut être versée en numéraire. Par ailleurs, un des moyens pour établir le lien à long terme avec la performance de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires, peut être, lorsque cela est possible, l'attribution de titres, d'options sur titres de l'entreprise ou d'instruments équivalents. Dans tous ces cas d'attribution, pour que la disposition ne soit pas dénaturée, la couverture du risque sur ces actifs ne doit pas être autorisée avant la levée des options ou l'acquisition définitive des titres.

### **La gouvernance**

Le Conseil d'administration ou de surveillance, directement ou par le biais de ses commissions spécialisées, doit pouvoir se prononcer sur les principes de la politique de rémunération et être informé de leur déclinaison au niveau individuel au-delà d'un certain seuil qu'il appartient aux entreprises de fixer. Dans ce cadre, il appartient ensuite à la direction de l'entreprise de définir les règles régissant les rémunérations. En aucun cas celles-ci ne peuvent être établies par les personnes qui en sont directement ou indirectement bénéficiaires, hors examen au Conseil d'Administration pour les structures de taille réduite. Les systèmes de rémunération doivent être établis en concertation avec les services en charges du contrôle des risques et de la conformité au sein de l'entreprise. Pour permettre une action efficace sur les comportements des professionnels, ces principes devront leur être clairement exposés.

Dans les « front offices », les systèmes de rémunération doivent être établis à la fois en cohérence avec les objectifs assignés au professionnel et avec les objectifs de son équipe, de son activité et de l'ensemble de l'entreprise. Cela signifie que la décision en matière de système de rémunération, dont le calcul des assiettes, doit être dégagée de l'influence des équipes auxquelles ces systèmes s'appliquent. Au niveau des fonctions de support et de contrôle, le management doit viser à assurer une totale indépendance de ces fonctions et en particulier du contrôle par rapport au « front office ». Il convient de s'assurer que les fonctions de contrôle puissent faire valoir leurs impératifs par rapport aux enjeux commerciaux et financiers pour contribuer efficacement à la maîtrise des risques. Ainsi, les professionnels en charge du contrôle des risques doivent être dans une position qui leur permette d'avoir un poids suffisant par rapport aux équipes du « front office ». Le système de rémunération des fonctions de support et de contrôle doit donc être basé sur des objectifs propres et, en aucun cas, directement sur les performances du « front office » ou les profits de l'activité contrôlée. La rémunération des professionnels du contrôle des risques doit être, à qualification, compétences et responsabilités équivalentes, à un niveau approprié par rapport aux professionnels du « front office ». Bien que devant suivre des règles propres, les rémunérations du « front office » et des fonctions de support et de contrôle sont, in fine, liées aux résultats de l'entreprise qui doivent être pris en compte dans les deux cas.