

La finance responsable à l'aune des politiques de rémunération : les attentes des superviseurs



Gouvernance et politiques de rémunération des établissements financiers : impacts et enjeux

Des attentes en matière de finance responsable

Des règles sont nécessaires	Mais il y a besoin d'une démarche éthique au-delà des règles	Qui doit irriguer les pratiques et la culture des banques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ un métier d'intermédiation avec des risques à gérer ➤ l'instabilité financière a des externalités considérables sur l'économie et la cohésion sociale à travers le chômage ➤ La crise a montré les failles du système financier avec les faiblesses de la culture d'entreprise, les incitations trop fortes à prendre des risques et la gouvernance inadaptée. ➤ un environnement très évolutif avec les nouvelles technologies, fintechs, crypto-actifs... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ l'éthique des pratiques internes aux établissements financiers ➤ la perception du caractère éthique des activités financières pour la société, dont les ONG, les médias, les citoyens ➤ l'irrigation de l'éthique dans les pratiques et les cultures d'entreprise passe par son intégration dans la stratégie, son pilotage et son contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ le rapport « Banking Conduct and Culture » du G30 souligne bien que le «tone from the top» doit recevoir un «echo from the bottom». ➤ besoin de sensibiliser et former régulièrement l'ensemble du personnel en matière d'éthique ➤ l'éthique doit être une partie intégrante des politiques et dispositifs RH ➤ l'éthique est une valeur en soi qui doit s'intégrer dans la politique de rémunération.

2. - L'Europe s'est dotée d'un dispositif ambitieux sur les rémunérations

La **directive européenne CRD 4** a instauré la mise en place d'un cadre de gouvernance permettant :

- une gestion saine et efficace des risques
- des exigences spécifiques sur les preneurs de risques

- ⇒ Politique de rémunération globale visant à prévenir les risques et les conflits d'intérêt
- ⇒ Politique qui doit être conforme à la stratégie économique, aux objectifs, aux valeurs et aux intérêts à long terme
- ⇒ Politique qui ne doit pas limiter la capacité à renforcer les fonds propres
- ⇒ Politique dans laquelle les organes de gouvernance doivent s'impliquer
- ⇒ Pour les preneurs de risques, des règles encadrent la part variable des rémunérations (« bonus cap ») avec des modulations dans le temps (« différé ») avec des réductions (« malus ») ou des restitutions (« *clawback* »)

La directive est complétée par des **standards techniques et orientations de l'EBA** :

- identification des preneurs de risques
- instruments admis à des fins de rémunération

3. - Des aménagements pouvant remettre en cause le cadre national (1/2)

Les orientations de l'EBA de 2015 précisent les exigences qui s'appliquent :

- à l'ensemble du personnel
- aux personnes identifiées comme « preneurs de risques »
- avec une application des exigences aux niveaux individuels, sous consolidé et consolidé avec toutes les filiales y compris celles hors du champ de CRD4

Précisions sur l'exigence de compatibilité de la politique de rémunération avec une base financière saine, le profil de risque	Précisions sur la composition, le rôle et les attributions du comité des rémunérations ainsi que sur la coopération requise entre les différentes fonctions de contrôle; le pouvoir des actionnaires et règles spécifiques des rémunérations des dirigeants et fonctions de contrôle	Précisions sur les critères permettant de définir les partes fixe et variable et encadrement de certains mécanismes : plans à long terme, bonus de rétention, rémunérations variables et garanties	Précisions sur le processus de recensement des preneurs de risques avec les éventuelles exemptions individuelles ainsi que les éléments pour les ajustement ex-ante et ex-post des rémunérations (différé, malus)	Exigences de publications
--	--	--	---	---------------------------

3. - Des aménagements pouvant remettre en cause le cadre national (2/2)

Un cadre français qui ne permet qu'une **conformité partielle** aux orientations EBA

<https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/20161230-notice-acpr-conformitegl-remunerations.pdf>

Règles du CMF et de l'arrêté du 4 novembre sur le contrôle interne :

Principes de proportionnalité et exemptions	Possibilité d'exonération totale
Périmètre des exigences pour tout le personnel et pour les preneurs de risques	Limitation de certaines exigences aux seuls preneurs de risques
Délégation du rôle du comité des rémunérations de la filiale à l'entreprise mère	Délégation possible même lorsque la filiale est significative
Durée de la période de différé d'au moins 5 ans dans certains cas	Différé d'au moins 3 à 5 ans pour les membres dirigeants
Utilisation des instruments liés aux actions	Possibilité pour les banques cotées d'utiliser des « share-linked » instruments
Période de rétention d'au moins 1 an	Pas de période fixée

4. - Les politiques de rémunération ont pu pousser au « misconduct »

Les litiges ont été destructeurs pour l'image des banques et les politiques de rémunération (des traders) ne sont pas exemptes de liens....



La fraude, les manipulations, la spoliation des clients ne sont pas des comportements acceptables dans un système financier au service de l'économie

- Libor/Euribor
- Marché des changes
- Marché de l'énergie
- Embargos OFAC
- Droit au compte
- Contrats d'assurance vie non réglés

5. - Le FSB incite à agir sur les incitations à l'origine du « conduct-risk »

”Supplementary Guidance to the FSB Principles and Standards on Sound Compensation Practices : The use of compensation tools to address misconduct risk”

Les mécanismes de rémunération mal structurés peuvent inciter à des prises de risques imprudentes

Les outils de rémunération peuvent jouer un rôle important en fournissant de bonnes incitations ex ante et en responsabilisant avec des mécanismes d'ajustement ex post



- Responsabilités pour les problèmes de conduite
- Nécessaire intégration de considérations non financières, liées au comportement, dans l'évaluation des performances et donc dans l'attribution des rémunérations
- Prise en compte, dans les incitations et les mécanismes d'ajustement, de la période plus allongée / pluriannuelle durant laquelle les risques de *misconduct* peuvent se matérialiser
- Importance d'une communication et d'une promotion de politiques de rémunérations claires et transparentes qui reflètent clairement les attentes de l'établissement en matière de comportement et d'éthique

6. - Le cadre français est à la hauteur des enjeux liés au misconduct

Les règles françaises prévoient déjà que le montant total de la rémunération variable des preneurs de risque peut, en tout ou partie, être réduit ou donner lieu à restitution en fonction notamment des agissements ou du comportement de la personne concernée.

Ces agissements ou comportements sont définis par l'établissement, mais une décision de réduction ou de restitution de la rémunération variable peut s'appliquer en particulier si :

- La personne a entraîné ou est responsable de pertes significatives pour l'établissement ;
- La personne n'a pas respecté les normes applicables en matière d'honorabilité et compétences.

Le projet de loi ratifiant diverses ordonnances pour le renforcement du dialogue social prévoit que :

Le 21 mars, le Conseil Constitutionnel a toutefois censuré cette disposition, pour cause de cavalier législatif

- l'interdiction des sanctions pécuniaires ne s'applique pas à la rémunération variable des preneurs de risque
- la partie de la rémunération variable sujette à ajustements ex post (malus ou clawback) ne doit pas être incluse dans le calcul de la base servant aux indemnités de licenciement pour les preneurs de risque

Les politiques de rémunération sont l'un des éléments pris en compte dans l'évaluation prudentielle

La BCE a précisé ses attentes dans différents courriers aux banques (le dernier du 4 janvier 2018) :

- Nécessité d'adopter une **stratégie prospective prudente** s'agissant des décisions relatives à la politique de rémunération
- Tenir dûment compte de l'impact négatif potentiel de la politique de rémunération sur le **maintien d'une assise financière saine**, eu égard tout particulièrement aux exigences transitoires prévues par la directive
- Lors de l'attribution d'une rémunération variable, dans le cadre de la politique de rémunération, y compris lors de l'utilisation de dispositifs de malus ou de récupération, recommandation d'adopter une politique qui suive une **trajectoire prudente, et au moins linéaire, visant à atteindre le niveau plein** (« fully loaded ») des fonds propres requis (y compris les exigences globales de coussins de fonds propres) et qui concorde avec les résultats du processus de surveillance et d'évaluation prudentielles (Supervisory Review and Evaluation Process - SREP).

Merci de votre attention

et retrouvez les analyses de l'ACPR sur notre site internet : www.acpr.banque-france.fr