

Questionnaire de responsabilité sociale 2014

Compte-rendu général

Juin 2015

LA BANQUE



POSTALE

ASSET
MANAGEMENT

La Banque Postale Asset Management - 34, rue de la Fédération - 75737 Paris Cedex 15

La Banque Postale Asset Management est une société de gestion agréée par l'AMF sous le n° 95015
SA à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 5 099 733 euros – 344 812 615 RCS Paris

labanquepostale-am.fr

Ce document est commun à tous les participants. Vous pouvez consulter le Compte-rendu individuel pour connaître les résultats de votre établissement.

Sommaire

1.	Intégration de la responsabilité sociale dans la sélection des intermédiaires et contreparties	3
2.	Analyse des réponses	3
2.1.	Thème « Gouvernance et ressources humaines »	4
2.1.1.	Conseil d'administration (ou conseil de surveillance)	4
2.1.2.	Certification des comptes	5
2.1.3.	Ressources humaines	6
2.2.	Thème « Dynamique d'activité »	7
2.2.1.	Clients	7
2.2.2.	Activité d'intermédiation	7
2.2.3.	Matières premières	8
2.3.	Stabilité financière	9
2.3.1.	Transparence sur les filiales	9
2.3.2.	Produits dérivés	9
2.4.	Gestion des risques	10
2.4.1.	Direction des risques	10
2.4.2.	Risques environnementaux et sociaux	10
2.5.	Rémunération	12
2.5.1.	Rémunération des salariés	12
2.5.2.	Rémunération des dirigeants	13

1. Intégration de la responsabilité sociale dans la sélection des intermédiaires et contreparties

La crise financière de 2007-2008 a révélé des dysfonctionnements au sein de certains établissements financiers : prise de risques mal maîtrisée, stratégies court-termistes, complexité des activités au détriment de la supervision, etc.

Le secteur financier a mis en place de nombreuses mesures qui ont permis de renforcer la transparence et la sécurité des activités. Néanmoins, il nous reste encore du chemin à parcourir pour regagner la confiance de nos clients. La répétition des litiges au cours des dernières années confirme que des changements restent nécessaires au sein de certains établissements, et cela dans l'intérêt du secteur financier dans son ensemble.

A La Banque Postale Asset Management, nous sommes convaincus qu'un des moyens de redresser l'image de la finance est de prouver qu'elle n'est pas une fin en soi, mais qu'elle est au service de l'économie réelle, des populations, des entreprises et des Etats.

C'est pourquoi **LBPAM a décidé de renforcer ses pratiques responsables en prenant en compte depuis 2010 la responsabilité sociale dans la sélection de ses partenaires.**

Pour cela, un questionnaire a été envoyé au printemps 2014 à l'ensemble des groupes financiers ayant été référencés comme intermédiaire ou contrepartie de LBPAM. Ce questionnaire portait sur les cinq thèmes suivants :

1. Gouvernance et ressources humaines
2. Dynamique d'activité
3. Stabilité financière
4. Gestion des risques
5. Rémunérations.

Les réponses reçues nous ont permis de classer les participants en fonction de la qualité de leurs pratiques, selon trois niveaux :

- Avancé,
- Moyen,
- En retard.

Ce classement intervient indépendamment de la notation sur les critères plus classiques (qualité de la recherche le cas échéant, qualité de la négociation, qualité du post-marché, etc.). Il peut conduire à une priorisation de la relation avec les établissements « avancés », ou au contraire à une restriction de l'activité, voire une exclusion de notre liste de référencement pour les établissements « en retard » ou qui ne participeraient pas à la démarche.

2. Analyse des réponses

La majorité des réponses nous a semblé de grande qualité. Elle témoigne de l'intérêt que présente cette démarche pour beaucoup des établissements avec lesquels travaille LBPAM.

Nous avons particulièrement apprécié lorsque les réponses étaient précises et allaient au-delà de la communication publique. A l'inverse, nous regrettons que certaines réponses se soient limitées à un renvoi vers des documents publics alors que ces documents couvraient rarement l'intégralité des questions posées.

Une qualité de réponse homogène est une condition déterminante pour permettre à l'avenir d'aller plus loin dans l'analyse des pratiques dans vos établissements.

Dans la suite du document, nous avons souhaité **mettre en valeur les pratiques intéressantes** que nous avons observées parmi les réponses reçues. A partir de ces exemples, LBPAM souhaite modestement **nourrir la réflexion** dans chaque établissement. Nous avons également indiqué **les limites que nous avons rencontrées** pour analyser certaines questions.

2.1. Thème « Gouvernance et ressources humaines »

A travers ce thème, nous souhaitons répondre aux interrogations suivantes :

- La composition et l'organisation du conseil sont-elles adéquates pour traiter les enjeux auxquels fait face l'établissement ?
- Comment les membres du conseil comprennent-ils et supervisent-ils les risques pris, y compris en matière environnementale et sociale ?
- Le risque de conflit d'intérêts est-il minimisé lors de la certification des comptes ?
- Comment les salariés sont-ils associés au développement de l'établissement ?

2.1.1. Conseil d'administration (ou conseil de surveillance)

- **Séparation des fonctions de direction et de contrôle :**
 - En tant qu'organe principal de gouvernance, le conseil doit jouer un rôle déterminant dans la définition de la stratégie de chaque établissement et le contrôle de sa bonne mise en œuvre.
 - Les postes de directeur exécutif et de président sont séparés dans 72% des établissements ayant répondu à la question.
 - La distinction claire des postes et l'existence de contre-pouvoirs peuvent favoriser un meilleur équilibre au sein du conseil. Elles limitent les risques liés à la concentration des pouvoirs et des responsabilités.
- **Taille raisonnable du conseil :**
 - Pour un bon fonctionnement et une bonne qualité des échanges, nous estimons que le conseil devrait compter un nombre raisonnable de membres, entre 5 et 15.
 - Le conseil compte plus de 15 membres dans 21% des établissements ayant répondu à la question, et moins de 5 membres dans 9% des cas.
- **Diversité des profils :**
 - La complémentarité des compétences, des expériences et des profils sont des éléments importants pour la qualité des travaux au sein du conseil. L'expression d'opinions « atypiques » peut permettre au conseil de mieux appréhender l'ensemble des risques auxquels fait face l'établissement.
 - Dans 41% des établissements ayant répondu à la question, les femmes représentent au moins 25% des membres du conseil. A l'inverse, la part des femmes est inférieure à 10% pour 27% des établissements.
- **Formation des nouveaux membres :**
 - Le manque de connaissances financières chez les membres du conseil d'administration ou de surveillance a été pointé du doigt au moment de la crise financière. Certains membres ne pouvaient apparemment pas comprendre la complexité de certains instruments ou de certains risques, et ne pouvaient donc pas participer pleinement à la prise de décision.
 - Un des établissements ayant répondu au questionnaire explique que chaque nouvel arrivant au conseil doit suivre un programme formalisé d'intégration, portant sur son organisation, sur la situation financière du groupe et de chacune de ses branches. Ces présentations sont l'occasion de rencontrer les responsables de chaque branche, ainsi que les responsables fonctionnels du groupe.
 - Un autre groupe explique que sont organisées chaque année des sessions d'approfondissement pour les membres du conseil. Les thèmes sont choisis en fonction de la demande des membres du conseil et de l'actualité du groupe. En 2013, les thèmes abordés ont été par exemple l'évolution des méthodes de « stress-testing », la gestion des ressources humaines et la digitalisation des

métiers bancaires. Ces sessions sont organisées en présence des responsables opérationnels du groupe, en fonction des thèmes traités.

- **Suivi des risques par le conseil :**
 - Compte-tenu de la complexité des enjeux dans le secteur financier, de l'évolution continue des réglementations et de la diversification des risques, un effort de suivi particulier semble indispensable.
 - 84% des établissements ayant répondu ont mis en place un comité dédié au suivi des risques, composé de membres non-exécutifs du conseil. Il est le plus souvent composé de personnalités qualifiées d'indépendantes. Dans 51% des cas, le comité se réunit au moins 6 fois par an, ce qui paraît être une fréquence suffisante pour remplir au mieux ses missions.
- **Suivi des enjeux environnementaux et sociaux par le conseil :**
 - La capacité du secteur financier à conserver la confiance des clients et de la société civile passe selon nous par la preuve que le secteur est attentif à l'impact des activités financières sur l'économie et sur la société. Les groupes financiers sont amenés à démontrer leur rôle positif, y compris en matière environnementale et sociale.
 - 72% des établissements expliquent que le conseil est expressément responsable de la supervision des enjeux environnementaux et sociaux.
 - Parmi ces groupes, 34% ont délégué la mission de supervision à un comité émanant du conseil, composé de membres non-exécutifs. Ce comité peut être dédié ou non aux enjeux environnementaux et sociaux, et peut prendre différentes appellations : Board Citizenship committee, Corporate Sustainability committee, Cooperative Affairs committee, etc.
 - Certains groupes donnent des exemples précis de thèmes abordés en 2013 : approbation de politiques sectorielles pour les activités de financement, revue du dispositif mis en œuvre dans le cadre de l'extension des Principes Equateur, refonte du Code éthique, analyse des cas de non-conformité au Code, actions de soutien aux communautés locales, etc.
- **Evaluation du fonctionnement du conseil :**
 - L'évaluation du conseil peut permettre d'améliorer son fonctionnement, dans l'intérêt de chaque établissement. Le fait d'identifier des axes de progrès témoigne aussi d'une capacité à la prise de recul et à l'autocritique, essentielles selon nous.
 - Pour 52% des groupes, le fonctionnement du conseil est évalué, soit par le conseil lui-même, soit par un organisme extérieur – le plus souvent les deux en alternance.
 - Certains groupes mentionnent les axes d'amélioration identifiés lors de la dernière évaluation, comme par exemple : renforcement des formations pour les nouveaux membres, allongement du temps de débat avec les dirigeants exécutifs, amélioration de la communication sur les travaux effectués par chaque comité, raccourcissement du délai de transmission des dossiers préalablement aux réunions, meilleur équilibre entre les thèmes stratégiques et les thèmes « métiers », etc.

2.1.2. Certification des comptes

- **Prévention des conflits d'intérêts dans l'activité de vérification des comptes :**
 - La rotation régulière des commissaires aux comptes, ainsi que le plafonnement strict des missions autres que celles liées à l'audit, sont des éléments essentiels pour prévenir les conflits d'intérêts.
 - Le changement de cabinet d'audit peut permettre d'apporter un regard neuf sur les pratiques comptables, dans l'intérêt des parties prenantes. Or, pour 25% des groupes, le cabinet qui certifie les comptes est le même depuis au moins 18 ans, ce qui paraît long.

- Le recours à des cabinets différents de celui qui certifie les comptes semble important pour des missions autres que l'audit (conseil fiscal, évaluation en fusions-acquisitions, etc.). Or, pour 54% des groupes, les honoraires versés pour missions autres que l'audit ont dépassé 20% des honoraires totaux des commissaires aux comptes, pour au moins l'un des trois derniers exercices. Cette proportion de 20% nous paraît relativement significative, et de nature à renforcer le risque de conflit d'intérêts.

2.1.3. Ressources humaines

- **Participation des salariés au capital :**
 - L'association des salariés au capital permet de mieux aligner sur le long terme leurs intérêts avec ceux de l'entreprise et des actionnaires. Ont ainsi été valorisées les pratiques suivantes dans notre méthodologie :
 - La part détenue par les salariés dépasse 5% du capital (observé pour 48% des groupes).
 - Au moins 20% des salariés sont actionnaires de leur propre groupe (observé pour 50% des groupes).
- **Bien-être au travail :**
 - Les enquêtes de climat social peuvent être des outils avancés de gestion des ressources humaines, pendant une période de changements pour l'industrie financière.
 - Des enquêtes de satisfaction des salariés sont réalisées dans 79% des établissements, à un rythme annuel ou biennuel le plus souvent. Le taux de participation des salariés à la dernière enquête a atteint 80% ou plus, pour 30% des groupes ayant donné cette information. Certains établissements présentent les principaux enseignements de la dernière enquête, comme par exemple une demande pour davantage de communication interne sur la stratégie menée.
- **Stabilité des équipes :**
 - La relative stabilité des équipes favorise la mise en œuvre de la stratégie et la consolidation des savoir-faire (métiers, connaissance clients, etc.). Inversement, un manque de renouvellement des effectifs peut empêcher l'acquisition de nouvelles compétences et freiner le questionnement parfois nécessaire sur les pratiques en place.
 - 70% des groupes ont fourni une information sur le turnover pour au moins l'un des trois derniers exercices. Selon les groupes, le turnover moyen sur la période a varié entre 4% et 29%. Pour 21% des groupes, il a été supérieur à 15% des effectifs, un niveau qui nous a paru relativement élevé.

2.2. Thème « Dynamique d'activité »

A travers ce thème, nous souhaitons comprendre comment le groupe peut concilier son propre développement avec celui de ses clients :

- Le groupe mène-t-il des activités risquées qui menacent la pérennité et la qualité des services rendus aux clients ?
- Comment le groupe gère-t-il les conflits d'intérêts entre ses activités pour compte propre et celles de ses clients ? Comment les conflits d'intérêts entre les différents clients sont-ils gérés ?
- Quelle est la pratique du groupe sur une activité aux conséquences mal connues, le trading de matières premières agricoles ? Cette pratique démontre-t-elle que le groupe est attentif à l'impact de ses activités sur l'économie réelle ?

2.2.1. Clients

- **Clientèle des établissements et lien avec l'économie réelle :**
 - La connaissance des clients nous semble être un indicateur – imparfait – du lien existant entre un établissement financier et l'économie réelle. Pour démontrer son utilité dans la société, nous pensons que la finance doit montrer qu'elle est tournée vers l'extérieur et qu'elle rend service à des acteurs de nature variée. C'est pourquoi l'une de nos questions portait sur la répartition des revenus en fonction du type de clients.
 - Nous comprenons que cet indicateur pénalise par nature certains établissements spécialisés, qui ont une taille modérée. Nous cherchons des indicateurs complémentaires plus pertinents.
 - En revanche, l'absence de réponse de la part de certains groupes bancaires nous paraît plus difficile à comprendre.
 - Seuls 21% des établissements ont pu fournir une répartition chiffrée de leur clientèle. Cette répartition s'exprime généralement en pourcentage des revenus.
- **Activités pour compte propre :**
 - Les activités pour compte propre méritent une attention particulière : lorsqu'elles prennent une dimension importante et que la gestion des risques n'est pas adaptée, elles font peser un risque sur les clients, sur les actionnaires et sur les contribuables, alors que leur valeur ajoutée n'est pas immédiatement perceptible par les parties prenantes.
 - 23% des établissements n'ont pas répondu clairement à la question sur l'existence d'activités pour compte propre. Parmi les réponses reçues, 38% ont indiqué mener ce type d'activités, le plus souvent en étant relativement transparents sur leur nature (par exemple : tenue de marché, « laboratoire » pour des stratégies d'arbitrage limitées en termes de PNB, investissements dans des PME, etc.). Nous avons jugé positivement la transparence apportée dans les réponses.

2.2.2. Activité d'intermédiation

- **Plateformes d'internalisation :**
 - Apparus suite à l'évolution de la réglementation sur les places de marché, les systèmes alternatifs de négociation ont entraîné une fragmentation et une plus grande opacité des transactions. Ces systèmes induisent des risques nouveaux pour les clients, lié au conflit d'intérêts manifeste pour les gestionnaires du système et lié au traitement différencié des ordres. Des garanties semblent donc nécessaires pour préserver l'intérêt de tous les clients (« muraille de Chine », bonne information des clients, dispositifs de contrôle, etc.).

- 26% des établissements ont répondu qu'ils disposaient d'une plateforme d'internalisation des transactions (« Broker Crossing Network » ou « dark pools »), ce qui a renforcé notre attention dans l'analyse.
 - Dans la quasi-totalité des cas, les établissements ont indiqué que les traders pour compte propre avaient accès à la plateforme. Cela n'a donc pas été discriminant dans notre méthodologie.
 - 33% ont indiqué que les traders à haute fréquence étaient autorisés à traiter sur la plateforme. Cela constitue un facteur de risque supplémentaire.
 - 40% ne donnent pas expressément à leurs clients la possibilité de restreindre leurs contreparties potentielles. Nous avons au contraire valorisé le fait que les clients soient informés et aient la liberté de restreindre leurs contreparties.

2.2.3. Matières premières

- Le rôle des établissements financiers sur le marché des matières premières fait l'objet d'une controverse dans l'opinion publique. Le sujet est particulièrement polémique pour les matières premières agricoles.
- L'impact des marchés financiers sur le prix des matières premières est difficile à mesurer. Il y a un consensus sur le fait qu'il augmente leur volatilité.
- **Investissement en physique sur les matières premières :**
 - 30% des établissements ayant répondu à la question déclarent réaliser des investissements en physique sur les matières premières, quelle que soit leur nature. Parmi eux, 39% sont susceptibles de détenir des matières premières agricoles, ce qui doit renforcer notre vigilance sur les mesures prises par ces groupes pour veiller à ce que leur action ne conduise pas à une augmentation des prix.
- **Spéculation sur les matières premières agricoles :**
 - 47% des établissements n'ont pas expressément exclu les matières premières agricoles de leurs produits d'investissement, risquant ainsi de contribuer à l'augmentation de la volatilité sur des produits de base, de manière déconnectée des fondamentaux.

2.3. Stabilité financière

A travers ce thème, nous souhaitons évaluer le degré de transparence du groupe sur des sujets pour lesquels la supervision est particulièrement complexe :

- Quelle est l'exposition du groupe à des juridictions peu transparentes, parfois faiblement régulées et peu coopérantes selon l'OCDE ?
- Quelles sont les activités réalisées dans ces pays ?
- Comment le groupe contribue-t-il à une meilleure transparence sur le marché des produits dérivés ?

2.3.1. Transparence sur les filiales

- **Nombre de filiales :**
 - Un nombre très élevé de filiales exige en interne un dispositif renforcé de contrôle et de reporting. Une structure complexe peut aussi être plus difficile à comprendre et à superviser par les autorités compétentes.
 - Cependant, le nombre de filiales étant en partie lié à la taille de l'établissement, nous n'avons pas pris en compte cette information dans la méthodologie à ce stade. C'est la transparence des établissements qui a été valorisée.
 - 70% des établissements interrogés ont donné un nombre précis de filiales. Ce nombre variait entre 2 et 1500, témoignant de l'hétérogénéité des structures auxquelles nous avons adressé le questionnaire, mais aussi du caractère probablement incomplet de certaines réponses.
- **Liste des filiales :** 54% des groupes ont indiqué un lien précis vers la liste de leurs filiales, offrant ainsi une transparence utile pour leurs parties prenantes.
- **« Paradis fiscaux » :**
 - 82% des établissements ont complété le tableau indiquant leur exposition aux 18 pays qui n'avaient pas obtenu des résultats satisfaisants en matière de transparence fiscale en 2013, selon le Forum Mondial de l'OCDE. 50% d'entre eux disposent de filiales dans au moins deux pays de la liste, jusqu'à un maximum de six pour 4% des groupes.

Nombre de « paradis fiscaux » dans lesquels des filiales sont domiciliées	Pourcentage des groupes ayant répondu à la question
0 pays	28%
1 pays	22%
2 pays	22%
3 pays	10%
4 pays ou plus	18%

- Les informations données sur la nature des activités de chaque filiale sont très variables d'un groupe à l'autre.

2.3.2. Produits dérivés

- Ce thème sera approfondi au cours de l'année 2015.

2.4. Gestion des risques

A travers ce thème, nous souhaitons répondre aux interrogations suivantes :

- La place donnée à la gestion des risques dans l'organigramme favorise-t-elle un suivi efficace ?
- Le point de vue des fonctions transverses est-il pris en compte dans les décisions stratégiques et opérationnelles ?
- Comment les risques environnementaux et sociaux sont-ils évalués ? L'ensemble des salariés concernés sont-ils associés à la gestion de ces risques ?

2.4.1. Direction des risques

- **Direction des risques et Conformité :**
 - La gestion des risques et le respect des règles de conformité sont deux dimensions essentielles aux activités financières, mais qui doivent être distinguées : la gestion des risques peut avoir une plus grande pertinence opérationnelle et mieux contribuer au développement des activités.
 - Dans 72% des groupes, la direction des risques est clairement distincte de la direction de la conformité, ce qui nous paraît positif.
- **Participation de la direction des risques aux décisions stratégiques :** Dans 65% des établissements, le (la) responsable des risques siège au comité exécutif (ou organe équivalent), ce qui favorise une meilleure prise en compte de la dimension risques au plus haut niveau.
- **Présence des fonctions transverses au comité exécutif :**
 - La représentation des fonctions transverses au comité exécutif (ou organe équivalent) permet un meilleur équilibre avec les métiers, pour une prise de décision potentiellement plus éclairée.
 - Pour 59% des établissements, le pourcentage de membres représentant les fonctions supports (gestion des risques, ressources humaines, juridique, systèmes d'information, etc.) au comité exécutif était renseigné dans le questionnaire. Ce pourcentage se situait entre 11% et 55%.
- **Moyens humains alloués à la gestion des risques :** 52% des groupes ont fourni des éléments chiffrés permettant d'évaluer les ressources dont dispose la gestion des risques par rapport à l'activité du groupe. Les éléments étaient variables d'un établissement à l'autre, témoignant de l'hétérogénéité des structures.

2.4.2. Risques environnementaux et sociaux

Financement de projet et d'entreprise

- **Engagement à travers les Principes d'Equateur :**
 - Lancés en 2003, les Principes d'Equateur constituent un référentiel volontaire pour le secteur financier, destiné à identifier, évaluer et gérer les risques environnementaux et sociaux des projets.
 - 74% des établissements actifs en financement de projets ont affirmé avoir signé les Principes.
 - Parmi eux, 70% ont expressément rappelé leur engagement à respecter la version des Principes révisée en 2013, qui élargit notamment le périmètre d'application au-delà du financement strict (prêts-relais, crédit-acheteur), témoignant ainsi d'une implication forte dans la démarche.
- **Politiques sectorielles ou thématiques :**
 - L'élaboration de lignes directrices pour le financement de secteurs sensibles montre un effort particulier de certains groupes pour encadrer leur activité et veiller à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement et les communautés locales.

- 65% des établissements actifs en financement de projets ou d'entreprise ont indiqué avoir mis en place des politiques sectorielles ou thématiques (entre 1 et 13 politiques selon les répondants). Celles-ci couvrent notamment les sujets suivants : défense, énergie (charbon, nucléaire, etc.), agriculture (forêts, huile de palme, etc.), infrastructures (barrages, etc.), extraction minière, etc.
- Ces politiques ne sont pas toujours rendues publiques, ce qui empêche d'évaluer leur contenu.
- La participation des équipes commerciales à la conception et au déploiement des politiques est un facteur important pour leur bonne application. Certains groupes ont détaillé leur approche :
 - Mise en place de groupes de travail transversaux pour l'élaboration des politiques,
 - Validation des politiques par les instances exécutives,
 - Responsabilité des métiers, avec accompagnement/assistance d'experts environnementaux et sociaux (qu'ils soient internes ou externes)
 - Création d'un comité dédié à l'étude des dossiers risqués,
 - Formation obligatoire des équipes,
 - Veille sectorielle continue sur les enjeux ESG,
 - Revue régulière des politiques pour s'assurer de leur pertinence et de leur applicabilité,
 - Recours à un tiers (conseil, audit) pour évaluer la qualité de la politique et mener une comparaison avec les autres groupes bancaires, etc.
- Certains groupes ont fourni des informations concrètes quant à l'influence de ces politiques sur leur activité :
 - Evolution du dialogue avec les clients avec fixation d'objectifs d'amélioration des pratiques,
 - Refus de participer à certaines opérations considérées trop risquées (notamment en termes d'image), ou désinvestissement en gestion d'actifs,
 - Instauration d'un dialogue avec de nouvelles « parties prenantes » (ONG spécialisées, plateformes multipartites, etc).

Gestion d'actifs

- **Signature des Principes for Responsible Investment (PRI) :**
 - Lancés en 2006, les PRI sont un engagement volontaire des investisseurs à prendre en compte la dimension extra-financière dans leur activité : *« En tant qu'investisseurs institutionnels, nous avons le devoir d'agir au mieux des intérêts à long terme de nos bénéficiaires. Dans ce rôle fiduciaire, nous estimons que les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) peuvent influencer sur la performance des portefeuilles d'investissement (à des degrés divers selon les entreprises, les secteurs, les régions, les classes d'actifs et le moment). Nous sommes en outre convaincus que l'application de ces Principes pourra mettre les investisseurs mieux en phase avec les grands objectifs de la société. »*
 - 76% des établissements disposant d'une activité de gestion d'actifs déclarent avoir signé les PRI.

2.5. Rémunération

A travers ce thème, nous souhaitons comprendre comment le groupe a conçu sa politique de rémunération afin qu'elle réponde aux enjeux suivants :

- Transparence des critères de performance
- Valorisation de la performance sur le long terme
- Adaptation du modèle au profil des risques pris
- Caractère « socialement acceptable » des montants.

2.5.1. Rémunération des salariés

- La directive CRD IV fixe un nouveau cadre en Europe pour les rémunérations dans les établissements financiers, visant à les orienter davantage vers le long terme, et à éviter qu'elles ne participent à l'émergence ou au développement de nouvelles crises.
- Il existe cependant une latitude pour les groupes financiers dans la manière de mettre en œuvre les principes et les règles définis par la directive.
- **Plafonnement de la rémunération totale individuelle :**
 - La directive CRD IV impose désormais un plafond pour la rémunération variable, fixé à 100% du salaire fixe, extensible à 200% sous réserve de l'accord des actionnaires.
 - Cette mesure favorise une rémunération plus équilibrée et réduit l'incitation aux prises de risque excessives, par rapport aux pratiques que nous avons observées lors des questionnaires précédents (la plupart du temps, absence de plafonnement pour la partie variable).
 - La majorité des établissements européens ont obtenu un relèvement du plafond à 200% grâce au soutien de leurs actionnaires. Au contraire, certains groupes souhaitent limiter la rémunération variable à un niveau inférieur au salaire fixe (en général 50%), voire ont même banni le système de rémunération variable individuelle.
- **Versement des rémunérations dans le temps :**
 - Les modalités de versement différé encouragent une meilleure prise en compte du long terme dans le fonctionnement du groupe, et peuvent renforcer l'attachement des salariés.
 - 69% des établissements ont indiqué la durée pendant laquelle les versements étaient réalisés, soit 3 ans dans la grande majorité des cas. 12% des établissements ont allongé la période jusqu'à 4 ans, voire 5 ans.
 - 41% des établissements ont indiqué le niveau de bonus à partir duquel son versement était différé dans le temps. Ce niveau minimal est variable d'un établissement à l'autre. Il est inférieur à 100.000 € pour près de 50% des établissements ayant répondu à la question.
 - 54% des établissements ont indiqué la part du bonus devant être versée de manière différée. Cette part différée est également variable d'un groupe à l'autre : elle évolue entre 10% et 100%. Elle est supérieure ou égale à 50% du bonus annuel pour 33% des groupes ayant répondu à la question.
- **Mécanisme de malus et/ou de « clawback » :**
 - La réduction du bonus différé, voire son annulation, constitue un outil complémentaire pour inciter les salariés à intégrer l'ensemble des risques dans leurs décisions, afin de privilégier leur durabilité.
 - La quasi-totalité des établissements interrogés ont mis en place un mécanisme de malus sur la part variable différée. La majorité des établissements expliquent, de manière plus ou moins détaillée, dans quels cas les bonus différés pourraient être annulés. Ces cas visent à la fois à sanctionner des comportements risqués d'un point de vue individuel, mais aussi à tenir compte d'une éventuelle dégradation des résultats collectifs.

- 36% des établissements ayant participé au questionnaire ont indiqué le montant des bonus annulés en raison de l'application du malus. Parmi ces établissements, le montant était non nul pour 45% d'entre eux, témoignant ainsi de la mise en œuvre réelle du mécanisme. Un montant nul peut laisser penser que le mécanisme du malus est encore théorique chez certains établissements.

2.5.2. Rémunération des dirigeants

- **Validation externe de la rémunération des dirigeants :**
 - La consultation des actionnaires sur les enjeux de rémunération des dirigeants incite les établissements à mieux formaliser leur politique et à être plus transparents. Elle peut aussi limiter le risque d'abus, par exemple lorsque les montants versés ne sont pas cohérents avec les résultats financiers.
 - La consultation des actionnaires est désormais largement répandue, notamment sous l'influence réglementaire. C'est ainsi le cas pour 94% des établissements cotés qui ont répondu au questionnaire. Il n'y a pas eu de cas de rejet par les actionnaires en 2013.
- **Orientation sur le long terme :**
 - Deux leviers principaux sont utilisés pour orienter davantage la performance sur long terme :
 - le versement différé des bonus annuels, en partie sous forme d'actions, sujet à réduction en cas de résultats négatifs pendant la période de versement,
 - la mise en place de plans d'attribution d'actions gratuites et/ou de stock-options, soumis à des conditions de performance évaluées sur plusieurs années.
 - Quel que soit le levier utilisé, la majorité des groupes ont renforcé la dimension long terme dans leur modèle de rémunération au cours des dernières années. Le plus souvent, la période retenue est celle de 3 ans. De plus en plus de groupes ont cependant allongé la période, à 4 ans voire 5 ans.
- **Introduction de critères environnementaux et sociaux dans la rémunération variable :**
 - Un très grand nombre d'établissements reconnaissent leur responsabilité environnementale et sociale, les activités financières jouant un rôle majeur dans le fonctionnement de l'économie. Le fait d'introduire des critères extra-financiers dans la rémunération des dirigeants témoigne de l'attention portée à ces enjeux, et laisse à penser que des moyens significatifs leur seront accordés.
 - 26% des établissements ayant participé au questionnaire affirment que des critères environnementaux et sociaux, au sens large, sont désormais pris en compte pour fixer la rémunération variable – court terme ou long terme – des dirigeants. Les critères les plus fréquemment cités sont les suivants : satisfaction des clients, satisfaction des salariés, maintien du groupe dans les indices ISR (Investissement Socialement Responsable), amélioration de la diversité, augmentation du financement auprès des PME (Petites et Moyennes Entreprises), etc. Cependant, la mesure de ces critères reste généralement encore floue. De même, la pondération de ces critères est rarement précise, bien que certains groupes se distinguent positivement.
- **Niveau de rémunération :**
 - L'image du secteur financier a été affectée au cours des dernières années par l'annonce de montants de rémunération difficiles à comprendre dans une période économique difficile, alors que certains groupes bancaires ont bénéficié d'une intervention publique et de l'aide des contribuables. Une plus grande modération dans les rémunérations est selon nous de nature à favoriser une meilleure acceptation du secteur.

- 69% des établissements ont donné le détail des rémunérations du dirigeant, pour au moins l'un des trois derniers exercices.
 - La comparaison des niveaux de rémunération était complexe, dans la mesure où les méthodes de reporting ne sont pas homogènes (rémunération due ou rémunération versée, inclusion ou non des actions de performance et des stock-options, mode de valorisation de ces instruments, etc.).
 - De nombreux établissements ont fait part de l'attention qu'ils portent à la cohérence entre l'évolution de la rémunération des dirigeants et celles des salariés. Cependant, seuls 23% d'entre eux ont indiqué un ratio permettant de mesurer l'écart, sur lequel nous avons constaté une grande diversité en fonction des établissements sollicités.
- **Détention d'actions du groupe :**
 - La détention d'actions par les dirigeants et les salariés permet un meilleur alignement des intérêts avec les actionnaires, et favorise une stratégie durable à condition que l'obligation de détention porte sur une durée raisonnable – au moins jusqu'à la fin du mandat pour un nombre significatif d'actions.
 - 38% des établissements ont répondu explicitement que les dirigeants avaient une obligation de détenir un certain nombre d'actions du groupe. Certains groupes ont indiqué que cela n'était pas possible au regard de la structure de leur capital.
 - Il y a des différences quant au nombre d'actions exigé, et quant à la durée de conservation obligatoire de ces actions. La quantité d'actions est généralement exprimée en pourcentage du fixe, ou alors en pourcentage des attributions réalisées.