

Rencontre du FIR

Mardi 10 mai 2016

EXPERTS & PARTENAIRES



ASSET
MANAGEMENT

Pourquoi inclure des critères de responsabilité sociale pour choisir ses intermédiaires de marché ?

L'expérience de LBPAM



Georges Ugeux

La Trahison de la finance

Douze réformes
pour rétablir la confiance



▶ La crise a rappelé l'importance de la finance dans l'économie :

- Une **crise de confiance** entre les banques
- Des conséquences graves pour la qualité de vie des populations
- Des interventions à répétition des Etats et des banques centrales pour rétablir la confiance sur les marchés financiers et amortir la crise économique
- Entraînant des déficits publics massifs.

▶ Les banques sont au service de l'économie réelle.

- Un rôle déterminant pour le bien commun par la **collecte** de l'épargne et le **financement** de l'activité économique.
- Pour les banques universelles, le devoir de **ne pas menacer leur activité de détail** par des pratiques imprudentes sur les marchés financiers.
- Un rôle à jouer pour éviter la répétition d'une crise de même ampleur, par des **comportements prudents et transparents sur les marchés financiers**.



▮ **Plus de sept ans après la chute de Lehman Brothers, la poursuite des litiges témoigne de la persistance de dysfonctionnements dans notre industrie.**

- Manipulation des taux
- Trading à haute fréquence
- Misselling
- Complicités d'évasion fiscale
- Spéculation sur les matières premières agricoles



▶ La solution passe-t-elle par plus de législation ?

- **Des initiatives ont été prises** pour encadrer davantage les activités des établissements financiers : Bâle 3, loi Dodd-Frank, directive CRD IV, etc.
- **Mais de nombreux obstacles freinent une harmonisation internationale des règles.**
- D'autres limites : « toujours un temps de retard », « facile à contourner », « des effets pervers »...

▶ Encourager la responsabilisation autonome des acteurs

- Il apparaît essentiel **que les banques s'imposent à elles-mêmes des mécanismes** de fonctionnement qui seraient régulateurs et préviendraient une nouvelle crise.

▶ Evaluer les dispositifs mis en oeuvre par nos partenaires

- Réorientation vers le bon sens, l'esprit critique, la modestie
- **Amélioration de la transparence**
- Initiation d'un **dialogue autour des enjeux de "responsabilité sociale"**

- ▶ **Depuis 2010, LBPAM envoie à ses intermédiaires et contreparties un “questionnaire de responsabilité sociale”.**
 - Trois éditions : 2010, 2012, 2014.
 - **Environ 80 participants à la dernière édition.**
 - Une trentaine de questions réparties en cinq thèmes

- ▶ **Le questionnaire essaie de concilier :**
 - Une **approche “stratégique”**, inspirée par les nombreuses réflexions post-crise,
 - Une **déclinaison opérationnelle**, à partir de notre expérience de gérant d’actifs.

- ▶ **Les résultats sont pris en compte dans le processus de sélection /référencement :**
 - **Exclusion** en l’absence de réponse au questionnaire
 - **Bonus/malus** appliqués sur les limites par intermédiaire qui sont accordées par le Comité de sélection, en fonction du classement des réponses à l’étude.

Problème global

- **Une crise financière représente un danger pour l'économie réelle**

Objectifs généraux

- Offrir des solutions de financement stables, sécurisées et adaptées aux besoins des clients
- Assurer ce service y compris en temps de crise
- Prévenir des crises futures par des comportements responsables

Hypothèses

- Risque systémique : Les engagements croisés amplifient le danger, et font peser une responsabilité accrue sur chaque acteur.
- Besoin d'un environnement stable et homogène (réglementaire, concurrentiel) pour la prise de décision

Objectifs spécifiques

- Pouvoir évaluer un intermédiaire financier selon des critères stables
- Modifier les comportements des partenaires vers les meilleures pratiques
- Rendre la prise excessive de risque moins attractive
- Promouvoir un système financier plus transparent
- Aligner les intérêts des intermédiaires sur les préoccupations des investisseurs

EVALUER LES PRATIQUES SUR CINQ THEMES

LA BANQUE



POSTALE

ASSET
MANAGEMENT

5 thèmes

Ce que LBPAM cherche à évaluer

Gouvernance et ressources humaines

- 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 ?

Dynamique d'activité

- Le groupe mène-t-il des activités risquées qui pourraient menacer 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 ?

Stabilité financière

- Quelle est l'exposition du groupe à des juridictions peu transparentes, parfois faiblement régulées et peu coopératives 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 ?

Gestion des risques

- 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 ?
- Comment les risques environnementaux et sociaux sont-ils évalués ? L'ensemble des salariés concernés sont-ils associés à la gestion de ces risques ?

Rémunération

- 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.



- ▶ Information à chaque participant sur sa position dans le classement global et pour les cinq thèmes (AVANCÉ – MOYEN – EN RETARD).



- ▶ Compte-rendu général envoyé à tous les participants
 - Mettre en valeur les pratiques intéressantes que nous avons observées parmi les réponses reçues
 - Nourrir modestement la réflexion dans chaque établissement
 - Indiquer les limites que nous avons rencontrées pour analyser certaines questions

Thème 1

Gouvernance et ressources humaines

▣ Taille raisonnable du conseil

- 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.

▣ Formation des nouveaux membres

- Un 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.

▣ Evaluation du fonctionnement du conseil

- 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, etc.

Thème 2

Dynamique d'activité

▶ Clientèle des établissements et lien avec l'économie réelle

- 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

- 38% des établissements ayant répondu 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.).

▶ Plateforme d'internalisation des transactions

- 26% des établissements ont répondu qu'ils disposaient d'une plateforme d'internalisation des transactions (« Broker Crossing Network » ou « dark pools »).
- 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.

Thème 3

Stabilité financière

▸ **Transparence sur les filiales**

■ 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.

▸ **“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%



Thème 4

Gestion des risques

▣ Présence des fonctions transverses au comité exécutif

- Dans 65% des établissements, le (la) responsable des risques siège au comité exécutif, ce qui favorise une **meilleure prise en compte de la dimension risques au plus haut niveau**.
- 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%.

▣ Risques environnementaux et sociaux

- 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.
- 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.).



Thème 5

Rémunération

▸ Versement des rémunérations dans le temps

- 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**. Le niveau minimal pour différer les bonus 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.

▸ Mécanisme de malus et/ou de « clawback »

- La quasi-totalité des établissements interrogés ont mis en place un mécanisme de malus sur la part variable différée (...). 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.

▸ Critères RSE dans la rémunération des dirigeants

- 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.
- Exemples les plus fréquents : **satisfaction des clients, satisfaction des salariés, maintien du groupe dans les indices ISR, amélioration de la diversité**, etc.

- ▶ **Améliorer le suivi des réponses**
 - Renforcer l'engagement auprès des établissements les moins bien évalués

- ▶ **Améliorer le questionnaire avec l'appui d'autres parties prenantes**
 - Mais garder des questions simples (ne pas complexifier la réalité)
 - Conserver un questionnaire resserré en se concentrant sur les enjeux-clé (une trentaine de questions maximum)

- ▶ **Renforcer l'impact de la démarche en y associant d'autres acteurs de la gestion**

- ▶ **Prévoir des questions plus individualisées si nécessaire**