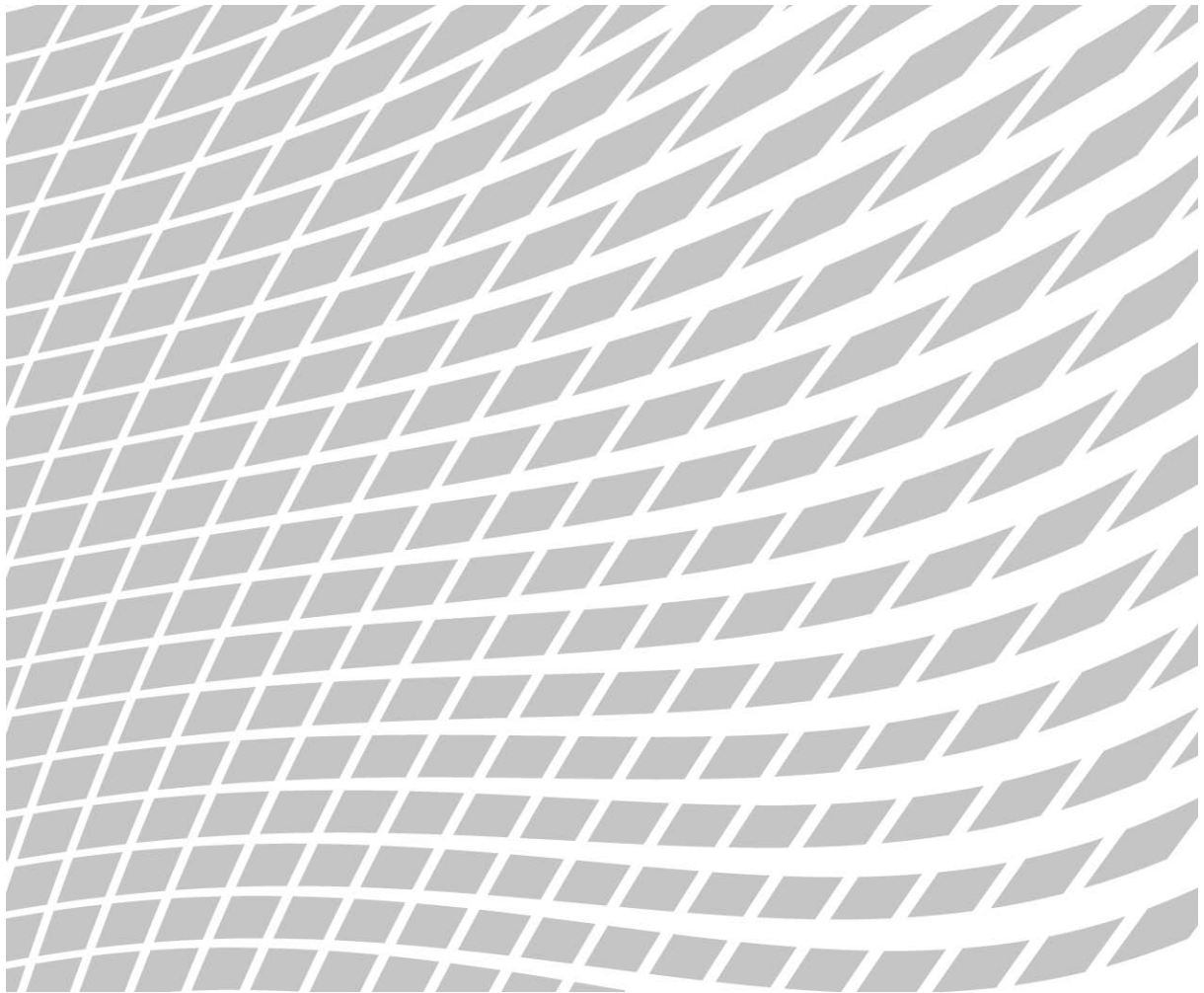


3 juin 2009

---

## **Eléments essentiels de la circulaire « Systèmes de rémunération »**

---



**La FINMA met en audition sa circulaire « Systèmes de rémunération » qui entrera en vigueur le 1er janvier 2010. Celle-ci aura des conséquences directes sur les systèmes de rémunération des établissements financiers concernés. Elle doit contribuer à éviter que les systèmes de rémunération n'incitent à prendre des risques inappropriés pouvant mettre en danger la stabilité des établissements financiers. Les rémunérations variables («bonus») devront être calculées à long terme et durablement en fonction du gain économique et en tenant compte de l'intégralité des coûts de tous les risques encourus. Le rôle du conseil d'administration est également renforcé. Il sera désormais responsable de la politique globale de rémunération de l'établissement financier et devra publier les rémunérations dans un rapport correspondant. Le terme de la procédure d'audition de la circulaire est fixé au 14 août 2009.**

## **Meilleure prise de conscience des risques**

Des risques inappropriés et des incitations fallacieuses peuvent mettre en péril la substance et la capacité bénéficiaire d'un établissement financier et par là sa stabilité même. Les systèmes de rémunération créent parfois de fausses incitations et conduisent ainsi à une prise de risques inappropriés. Les expériences de ces dernières années ont montré que les systèmes de rémunération ont un impact considérable sur la gestion des risques des établissements financiers.

En accord avec les instances internationales telles que le Financial Stability Board et les autorités étrangères de surveillance des marchés financiers, la FINMA propose par conséquent – en se basant sur les principes de réglementation des marchés financiers – de soumettre la politique de rémunération des établissements financiers à des normes prudentielles. Contrairement aux normes internationales comparables connues à ce jour, cette circulaire ne sera pas seulement applicable aux échelons supérieurs du management ou aux grandes banques présentant une fonction systémique importante, mais globalement et de manière générale à tous les établissements financiers soumis à la surveillance de la FINMA. Les règles proposées ne représentent cependant qu'un élément de la réglementation et de la surveillance des marchés financiers. Il serait vain d'attendre que la réglementation des systèmes de rémunération à elle seule puisse empêcher de futures crises financières.

Les systèmes de rémunération doivent renforcer le sens de la responsabilité des collaborateurs en matière de risques. Ce ne sont pas que les risques financiers à l'instar des défaillances de crédit, pertes sur positions de négoce ou difficultés de liquidité dont il faut tenir compte dans ce contexte. Les risques opérationnels, risques juridiques et de compliance inclus, peuvent affecter considérablement un établissement financier et doivent par conséquent entrer également dans l'appréciation des risques. A résultat égal, des risques élevés doivent entraîner une rémunération variable plus basse que des risques moindres, et cela au niveau de l'établissement tout entier, de l'unité concernée jusqu'au niveau du collaborateur lui-même. Tous les collaborateurs de l'établissement financier sont ainsi incités à agir de manière particulièrement responsable en matière de risques.

## Rémunérations variables en tant que participation aux résultats

La FINMA estime peu judicieux d'interdire totalement ou de réduire drastiquement les rémunérations variables, comme l'exigent certains milieux. Les rémunérations variables incitent les collaborateurs à servir les objectifs et les intérêts de leur établissement et leur permettent de participer aux bénéfices. Elles offrent en outre aux établissements une plus grande flexibilité en matière de coûts. Tant qu'elles prennent en compte les intérêts des propriétaires de l'entreprise et n'incitent pas à courir des risques démesurés, les rémunérations variables représentent plutôt un avantage pour tous les groupes d'intérêts d'un établissement.

La FINMA veut toutefois que le système de rémunération mette l'accent sur une activité économique durable. Elle considère les rémunérations variables comme une participation des collaborateurs aux résultats de l'entreprise et exige que celles-ci soient aussi dégagées durablement et à long terme par l'entreprise. En revanche, le versement de rémunérations variables n'est pas indiqué lorsque l'entreprise ne connaît pas le succès économique.

La FINMA se base sur le gain économique pour déterminer le succès d'une entreprise. Contrairement à une perspective comptable, le gain économique tient compte de tous les coûts de capital de l'entreprise, donc aussi des coûts de risque des bailleurs de fonds propres et détenteurs d'actions. L'entreprise ne crée de réelle valeur ajoutée que lorsqu'un excédent subsiste après déduction de tous les coûts de capital proportionnels aux risques. Plus les risques d'un établissement sont importants, plus cet excédent est faible. Le concept ne limite pas directement le montant des rémunérations variables. Il permet cependant d'éviter que la seule prise de risques importants entraîne des rémunérations variables élevées.

Les établissements devront ainsi composer avec l'évolution du gain économique dans la durée lorsqu'ils détermineront le montant des rémunérations variables. Cela évitera l'inflation excessive des rémunérations variables dans les phases de boom économique tout en permettant de les limiter lorsque la marche des affaires est moins bonne. Les deux aspects encouragent à leur tour une perspective durable: plus un établissement évoluera de manière positive sur la durée, plus les collaborateurs bénéficieront de rémunérations variables intéressantes.

## Critères d'attribution orientés sur le long terme

La FINMA exige que les critères d'attribution des rémunérations variables aux différents secteurs de l'entreprise et collaborateurs ne soient pas tournés vers le court terme. Elle veut éviter ainsi que les collaborateurs gardent l'œil essentiellement sur des indicateurs qui ne soient guère en phase avec le succès économique durable de l'établissement ou qui ne tiennent pas compte des risques courus. Ainsi, la FINMA juge inappropriés des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, l'apport d'argent frais, les volumes de vente et les gains périodiques pour servir de critères exclusifs pour l'attribution des rémunérations variables.

Nombre d'établissements octroient déjà aujourd'hui une partie des rémunérations de manière différée. A titre d'exemple, citons les actions bloquées ou les options. En complément, la FINMA préconise l'introduction d'un clawback ou « malus ». L'établissement se réserve ainsi de révoquer tout ou partie des attributions déjà effectuées en cas d'événements négatifs. Les clawbacks présentent l'avantage d'être directement liés aux risques concrets affectés au champ de responsabilité d'un collaborateur.

Dans tous les cas, le collaborateur ne peut disposer librement de la rémunération qu'à l'issue d'une période de blocage. La circulaire prévoit que la durée de celle-ci dépende de l'horizon temporel des risques et s'étende sur au moins trois ans. Malgré ce report, la rémunération peut comporter néanmoins encore un risque après son octroi. Surtout les collaborateurs des niveaux hiérarchiques élevés et bénéficiant d'une rémunération globale relativement importante de même que ceux pouvant fonder des risques importants devraient recevoir une partie de leur rémunération sous une forme différée et liée aux risques.

La valeur des rémunérations différées doit pouvoir subir des variations pendant la période de blocage. La conscience des risques et l'incitation à entreprendre des activités économiques durables s'en verront ainsi encore renforcées. Les collaborateurs profiteront ainsi d'une évolution positive de leur établissement si le cours de ses actions monte. De même, ils supporteront aussi le risque d'une évolution négative, en cas de baisse des cours ou de survenance de risques tels que défaillances de crédit ou pertes sur positions de négoce. Un «levier» approprié entre le succès économique de l'entreprise, les risques et la valeur des rémunérations différées est capital dans cette optique, et il faut de même que les collaborateurs soient exposés d'une manière adéquate au risque d'évolutions tant positives que négatives. En cas de mauvaise marche des affaires, les rémunérations variables devraient être versées majoritairement sous une forme différée. Elles ne seraient ainsi versées que sous réserve du succès économique. Le collaborateur ne participe dès lors aux plus-values qu'en cas d'amélioration de la situation économique de l'établissement.

## **Transparence accrue**

En droit, la FINMA n'est pas autorisée à limiter le montant des rémunérations versées à un collaborateur. Cela ne serait d'ailleurs pas indiqué. Il est vain en pratique de vouloir trouver une réglementation appropriée pour tous les domaines étant donné les grandes disparités dans le secteur financier helvétique. La FINMA continue à laisser le soin au marché de trouver un niveau de rémunération approprié. Elle est cependant consciente du fait que les mécanismes de marché n'ont pas fonctionné de manière satisfaisante ces dernières années et que précisément là réside l'une des raisons de la hausse massive des rémunérations de ces dernières années. La FINMA entend par conséquent renforcer la discipline de marché en augmentant les obligations de compte rendu et de transparence.

La FINMA n'envisage pas d'obligation de déclarer nominativement les rémunérations. Les établissements financiers sont appelés à publier leur politique de rémunération vis-à-vis du marché dans un rapport sur les rémunérations. La structure des systèmes de rémunération doit ainsi pouvoir être évaluée par des tiers, tels que les actionnaires et les analystes financiers, et permettre ainsi de comparer l'évolution des rémunérations variables avec celle du succès économique de l'entreprise. Les directi-

ves proposées en matière de transparence vont au-delà aussi bien des initiatives concrètes prises sur le plan international que des exigences actuelles du droit suisse. Alors que les obligations de publication en matière de publicité des participations et du droit de la société anonyme limitent la transparence à la rémunération des membres de la haute direction des entreprises, la FINMA exige que les structures de rémunération soient présentées sous une forme sommaire pour tous les collaborateurs.

## **Exigences contradictoires entre droit du travail et droit fiscal**

Les systèmes de rémunération révèlent différents champs de tension dont la FINMA doit tenir compte pour une réglementation appropriée et efficace.

Le concept d'une rémunération axée sur les prestations et les résultats a été repris de la culture anglo-saxonne. Dans le secteur financier en particulier, le rapport entre salaires fixes et bonus s'est modifié en faveur de ces derniers et la rémunération variable représente aujourd'hui une part non négligeable de la rémunération globale des collaborateurs. Le droit du travail suisse n'a pas intégré cette évolution. L'absence de réglementation légale claire concernant les bonus pourrait expliquer le fait que les tribunaux suisses ont, par le passé, qualifié les rémunérations variables d'éléments salariaux dus aux collaborateurs. Lier leur versement différé à certaines conditions ou les réduire, par exemple pendant les périodes où les conditions d'octroi ne sont plus réunies, devient difficile en raison du cadre général du droit du travail. Il revient au législateur d'adapter ici les dispositions du droit du travail aux réalités de notre époque en tenant compte, de manière équilibrée, à la fois du caractère intrinsèque des rémunérations variables et des intérêts de l'employeur et des employés.

En matière de droit fiscal, la problématique est similaire. Les rémunérations telles que recommandées par la FINMA, déjà largement en usage dans le secteur, sont en partie taxées fiscalement avant que les collaborateurs ne puissent en disposer. Les niveaux hiérarchiques supérieurs touchant justement une grande partie de leur rémunération sous une forme différée, ces collaborateurs doivent faire face à des créances fiscales considérables pouvant excéder le montant de la rémunération versée en espèces. En outre, selon les circonstances, les collaborateurs se verront imposés sur des revenus dont ils ne pourront plus disposer d'ici au terme du délai de blocage si ceux-ci perdent leur valeur. La FINMA recommande dès lors, concernant les éléments constitutifs du résultat fiscal issu de rémunérations différées, de déplacer le moment de l'imposition à la date à laquelle les collaborateurs peuvent en disposer sans restriction.

## **Exigences de concurrence**

Alors que, à l'étranger, des dispositions comparables s'appliquent uniquement aux grandes banques, la FINMA adopte le point de vue selon lequel les systèmes de rémunération des établissements financiers jouant un rôle déterminant dans le système ne sont pas seuls à devoir être réglementés. L'accroissement simultané de la complexité des risques pose le même défi aux gestionnaires et contrôleurs de risque de l'ensemble des établissements financiers. Afin de garantir le même niveau de

concurrence pour tous les acteurs en Suisse, la circulaire doit d'une manière générale s'appliquer de façon identique à tous les établissements financiers. Celle-ci ne doit pas occasionner des distorsions de la concurrence au sein du secteur financier suisse.

Le marché des spécialistes hautement qualifiés occupant des positions clés est désormais un marché mondial. Les établissements sont en forte concurrence pour attirer et fidéliser ces talents, concurrence qui s'exerce aussi par le biais des rémunérations. Toute réglementation en matière de rémunération érige des barrières dans la concurrence entre les établissements financiers. Si l'un d'eux doit observer des normes plus sévères que ses concurrents, il sera défavorisé dans la lutte pour le personnel qualifié et affaibli à moyen terme, et ce non seulement sur le marché des talents. En la matière, les propositions de la FINMA vont plus loin que les initiatives connues à ce jour hors de Suisse. Elle doit toutefois aussi tenir compte des conséquences de cette réglementation des rémunérations dans le contexte étranger si elle veut éviter de désavantager unilatéralement les établissements financiers suisses et, ainsi, la place financière suisse. La FINMA suivra de plus avec attention l'évolution de l'environnement international au cours des prochains mois.

### **Audition publique jusqu'au 14 août 2009**

La FINMA a lancé la procédure d'audition publique et invite tous les établissements surveillés et les intéressés à s'exprimer sur ces propositions. Le délai d'audition court jusqu'au 14 août 2009. En parallèle à la procédure d'audition, la FINMA poursuivra le dialogue avec les instances internationales. La FINMA prévoit de fixer les dispositions définitives en septembre 2009 et de mettre la circulaire en vigueur au 1er janvier 2010. Les établissements financiers disposeront d'une phase transitoire pour leur permettre d'adapter leurs systèmes de rémunération aux nouvelles exigences. La FINMA veut que les systèmes de rémunération de tous les établissements financiers répondent aux principes de la présente circulaire à compter du 1er janvier 2011.