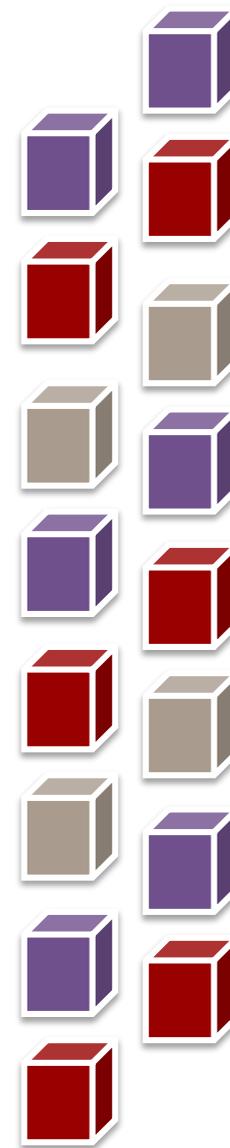


# Les sociétés de gestion face au défi des rémunérations avec OPCVM V

Présentation EIFR

David Masson

22 septembre 2016



	<b>Pages</b>
<b>1. Objectifs de la réunion</b>	p.3
<b>2. Chronologie des principaux textes relatifs aux rémunérations</b>	p.4
<b>3. Questions clés</b>	p.5
<b>4. Rémunérations : une thématique source de convergence</b>	p.6
<b>5. Principales caractéristiques de la politique de rémunération</b>	p.7
<b>6. Identification des catégories de personnel concernées</b>	p.8
<b>7. Les critères de calcul du montant de la rémunération variable</b>	p.9
<b>8. Présentation des mesures de performance selon l'ESMA</b>	p.10
<b>9. Principe de proportionnalité sous OPCVM V et AIFM</b>	p.13
<b>10. Critères à considérer pour l'application du principe de proportionnalité</b>	p.14
<b>11. Points d'attention du régulateur dans l'analyse des dossiers d'agrément</b>	p.15
<b>12. Exemple de schéma de report de rémunération variable</b>	p.16
<b>Synthèse</b>	p.17

# 1. Objectifs de la réunion

## Principaux objectifs de la réunion

▶ Rappel de la démarche qui sera suivie



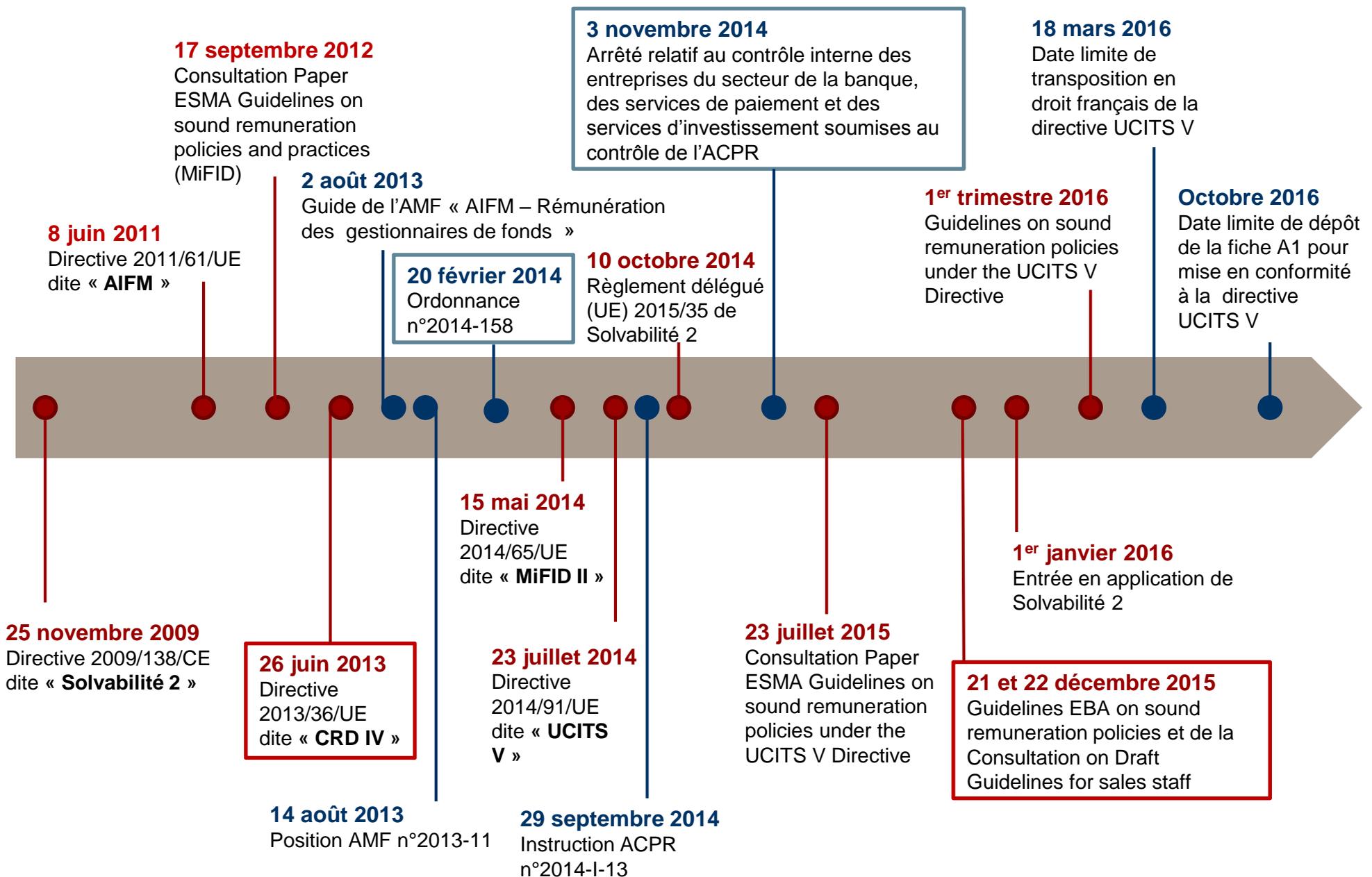
▶ Présentation des différentes réglementations applicables et des exigences du régulateur



▶ Retours d'expériences sur les dispositifs de rémunération mis en place



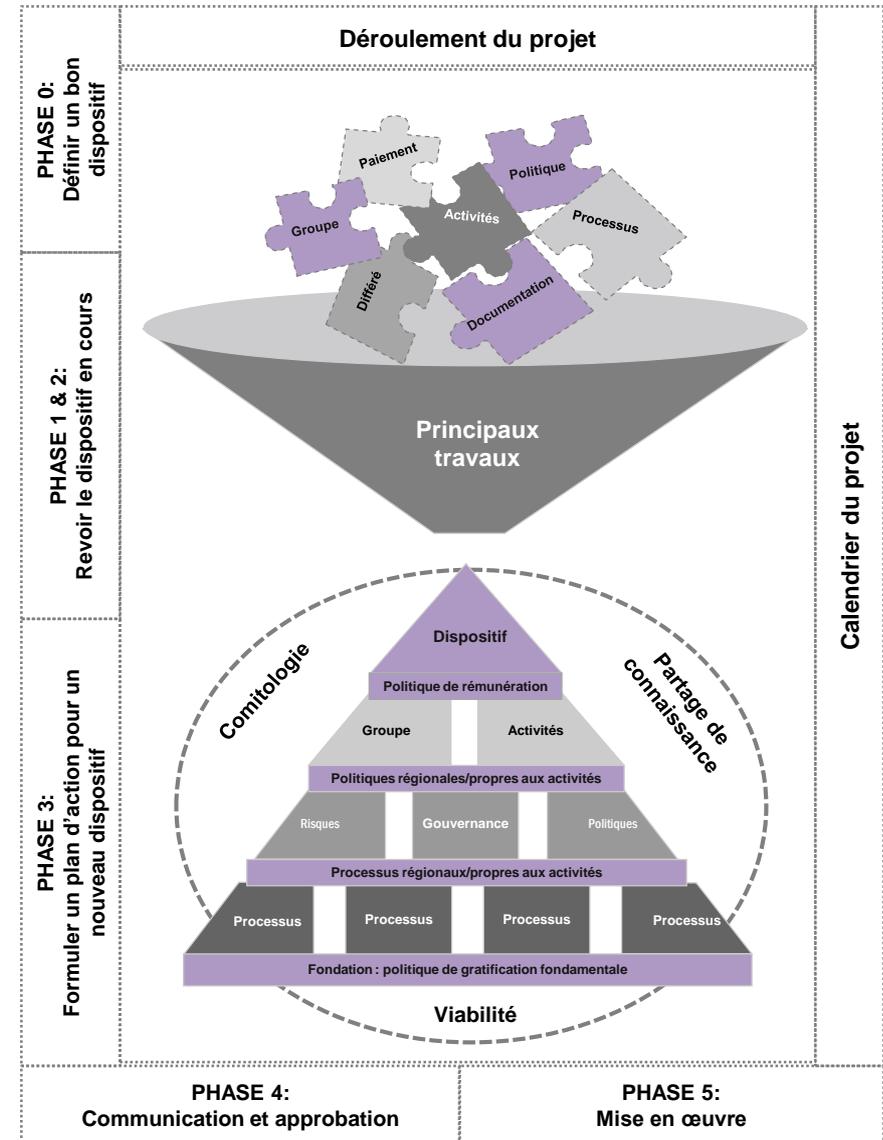
## 2. Chronologie des principaux textes relatifs aux rémunérations



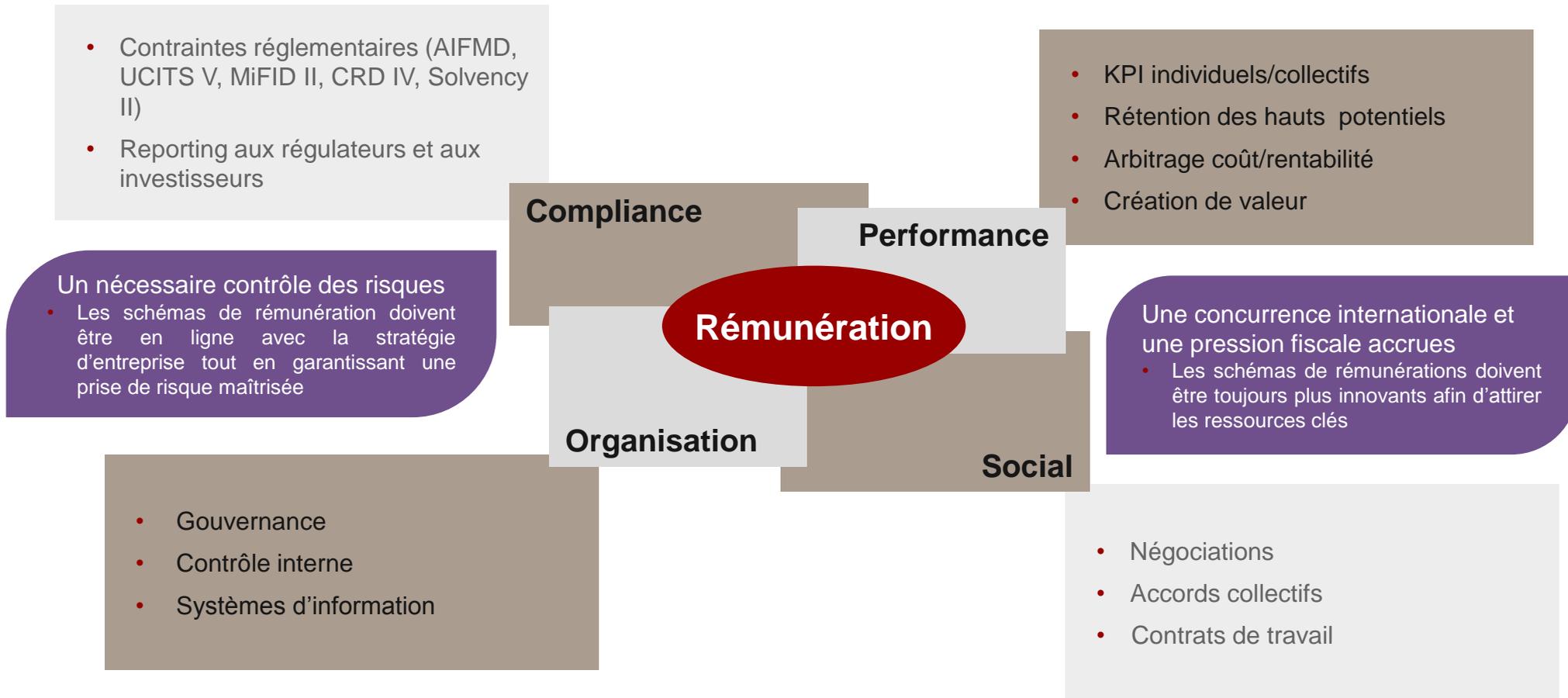
### 3. Questions clés

Les questions clés qu'il convient de se poser :

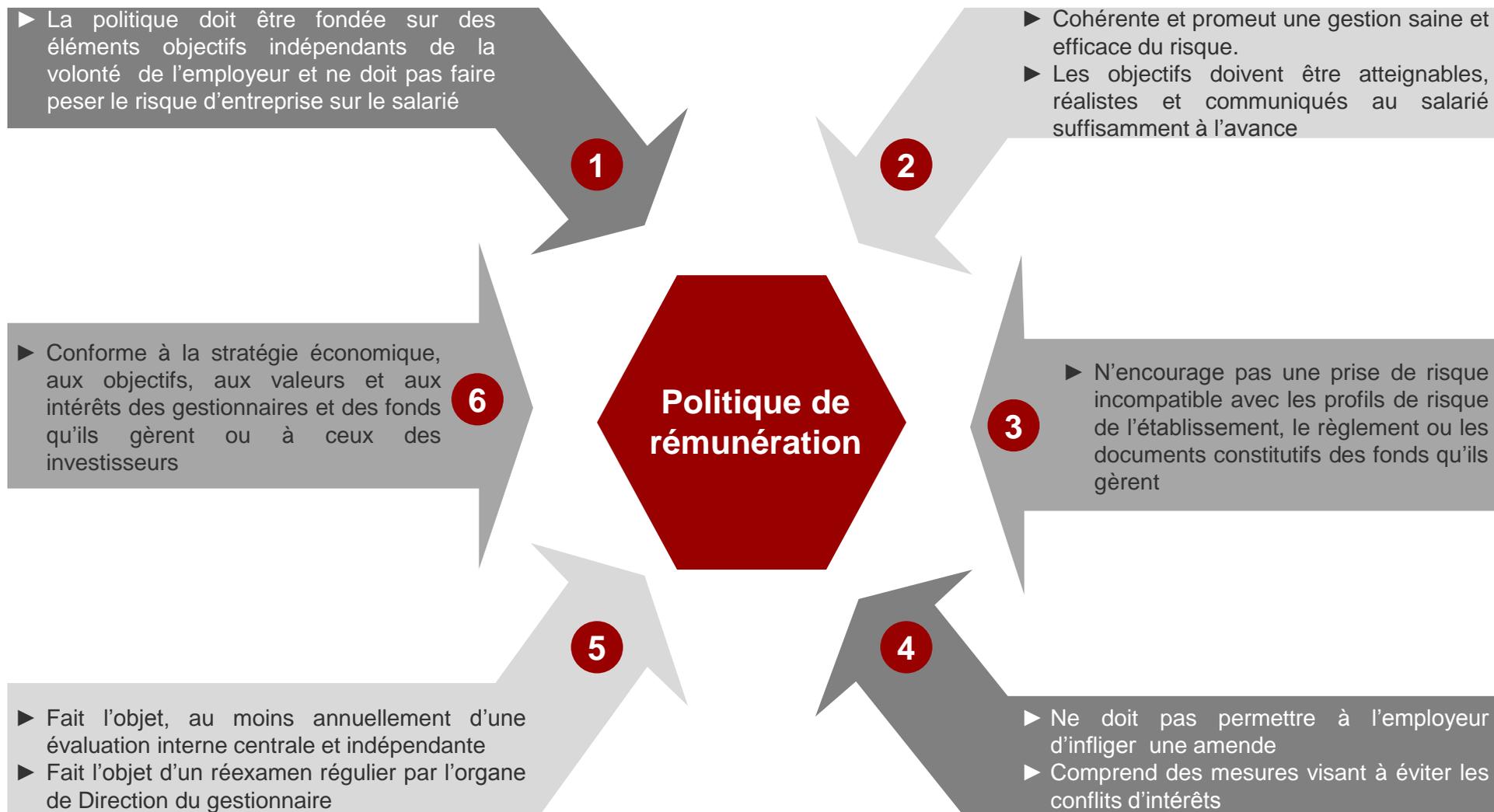
- Que signifie pour votre organisation un **dispositif** de rémunération adapté ?
- Quels sont **les axes d'amélioration** et comment les mettre en œuvre ?
- Le dispositif de rémunération répond-il aux exigences réglementaires ?
- Le dispositif de rémunération est-il **suffisamment flexible** pour prendre en compte les développements d'activités futures ?
- Les rôles et responsabilités des employés ont-ils été clairement définis ?
- Le dispositif de rémunération prend-il en compte **l'attractivité** et la rétention des collaborateurs ?
- De quelle manière le dispositif peut-il être communiqué et mis en application ?



# 4. Rémunérations : une thématique source de convergences



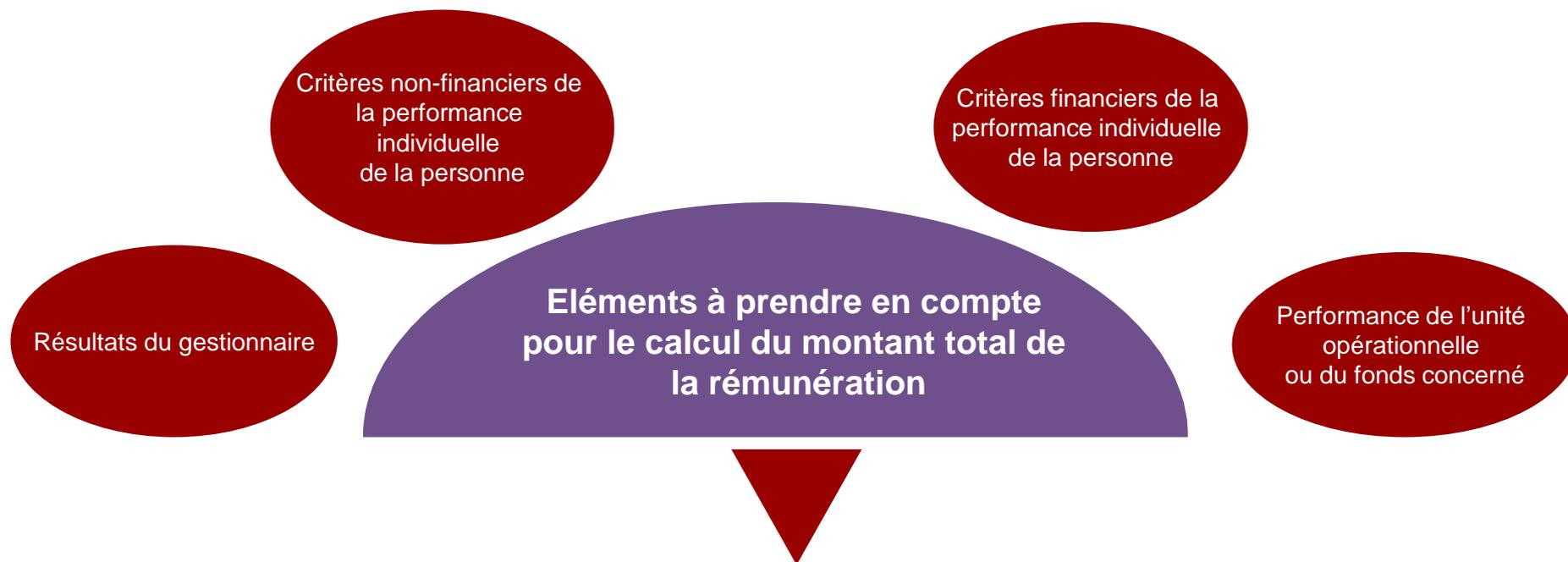
## 5. Principales caractéristiques de la politique de rémunération



## 6. Identification des catégories de personnel concernées

Personnel concerné "premier cercle"	Personnel pouvant être exclu "second cercle"
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigeants :<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigeants responsables</li><li>• Responsables de la gestion de portefeuille</li></ul></li><li>• Responsables des fonctions support :<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable Marketing</li><li>• Responsable des Ressources Humaines</li><li>• Responsable Administratif</li><li>• Responsable Juridique</li><li>• Responsable Développement</li><li>• Responsable Financier</li></ul></li><li>• Gérants financiers</li><li>• Contrôleur des risques</li><li>• Contrôleur interne</li><li>• RCCI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chargés d'affaires</li><li>• Directeurs des participations</li><li>• Asset Manager Immobilier</li><li>• Assistants Gestion</li><li>• Middle Office</li><li>• Back Office</li><li>• Collaborateurs des fonctions support (qui ne sont pas responsables) :<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing</li><li>• Ressources Humaines</li><li>• Administratif</li><li>• Développement</li></ul></li></ul>
<p>Cas d'exclusions :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>si le collaborateur n'a pas un impact significatif sur le profil de risque de la société de gestion ou des fonds gérés</b></li></ul> <p> Définition plus large de la notion de personnel concerné sous UCITS V avec extension notamment aux analystes financiers</p>	<p>Cas d'exclusions :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>le collaborateur a un impact significatif sur le profil de risque de la société ou des fonds gérés ET</b></li><li>• <b>son salaire est significatif.</b></li></ul>

## 7. Les critères de calcul du montant de la rémunération variable



### Rémunération variant en fonction des performances

L'évaluation des performances s'inscrit dans un cadre pluriannuel adapté au cycle de vie des fonds gérés par le gestionnaire afin :

- ▶ de garantir qu'elle porte bien sur les performances à long terme ; et
- ▶ que le paiement effectif des composantes de la rémunération qui dépendent des performances s'échelonne sur une période tenant compte
  - ▶ de la politique de remboursement des fonds gérés ; et
  - ▶ des risques d'investissement qui y sont liés.

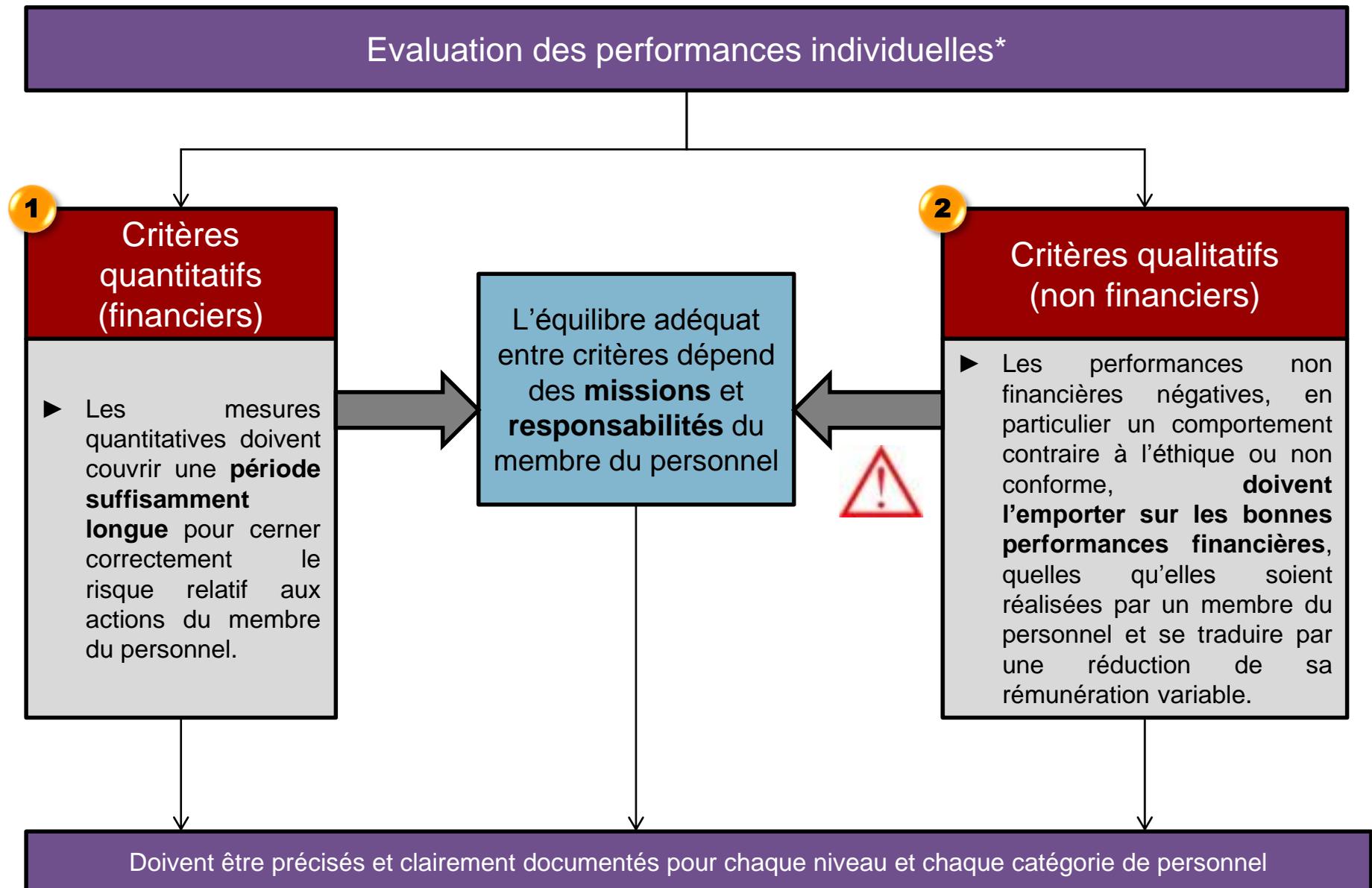
## 8. Présentation des mesures de performance selon l'ESMA (1/3)

- 1 Mesures quantitatives (critères financiers)
- 2 Mesures qualitatives (critères non financiers)
- 3 Mesures relatives (comparaison avec les pairs internes ou externes)
- 4 Mesures absolues (critères définis sur le fondement de la stratégie du gestionnaire)
- 5 Mesures internes (résultats / bénéfices)
- 6 Mesures externes (cours des actions du gestionnaire)



**Point d'attention :** chaque gestionnaire concerné par les dispositions en matière de rémunération issues de UCITS V et / ou d'AIFM doit opérer un équilibre entre ces différentes typologies d'indicateurs de mesure et une pondération au sein de chacune d'entre elles qui lui est propre, et ce pour chaque niveau et chaque catégorie de personnel concerné.

## 8. Présentation des mesures de performance selon l'ESMA (2/3)



## 8. Présentation des mesures de performance selon l'ESMA (3/3)

1

### Performances absolues

- ▶ Il s'agit des mesures définies par le gestionnaire sur le fondement de sa **propre stratégie**.
- ▶ La stratégie du gestionnaire comprend le **profil de risque** et la **propension au risque de la société de gestion et des fonds qu'elle gère** (pour l'ensemble de la chaîne des niveaux de la société).
- ▶ Ces critères de performance contribuent à créer des **incitations de long terme**.
- ▶ Ces critères de performance servent, notamment, à atténuer le risque d'attribution d'une rémunération qui ne serait **pas justifiable au regard des performances** du gestionnaire ou des fonds gérés.

2

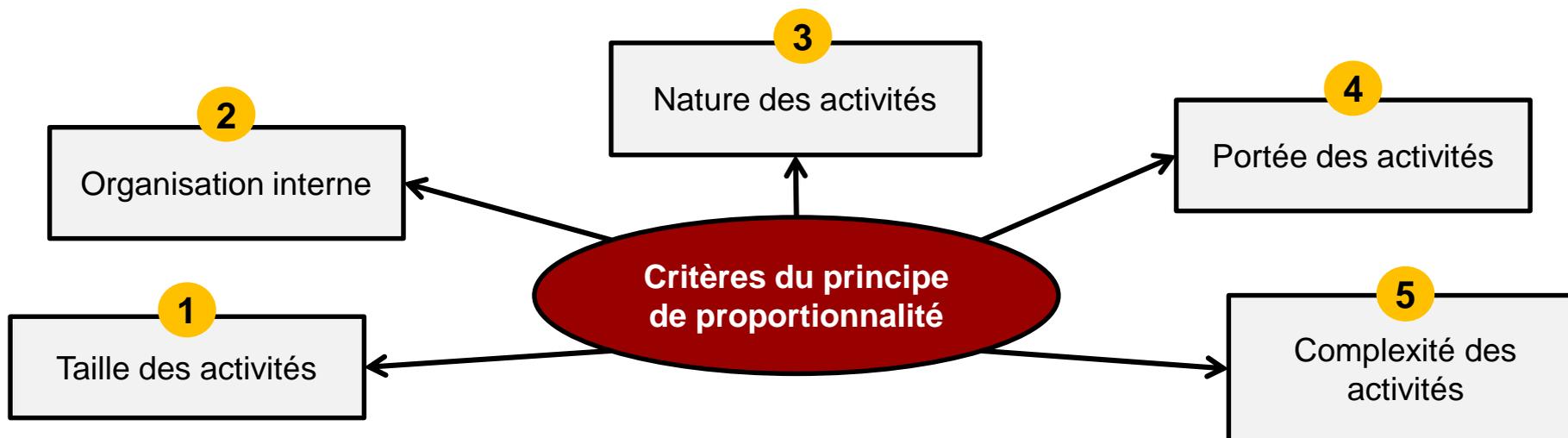
### Performances relatives

- ▶ Il s'agit des mesures qui comparent les performances **avec les pairs**.
- ▶ Les pairs peuvent être **internes au gestionnaire ou externes** (gestionnaires comparables).
- ▶ Les mesures relatives peuvent présenter l'inconvénient d'engendrer des **conséquences procycliques**. Elles devront donc être calibrées par le gestionnaire avec attention (exemple : dans un cycle de ralentissement économique, les mesures relatives peuvent conduire à des résultats positifs - et par voie de conséquence - à une contraction insuffisante de la rémunération variable), même en cas de détérioration des performances absolues par rapport aux périodes précédentes.

Nécessité d'une pondération appropriée

\* § 116 à 118 des Guidelines de l'ESMA du 31 mars 2016

## 9. Principe de proportionnalité sous OPCVM V et AIFM



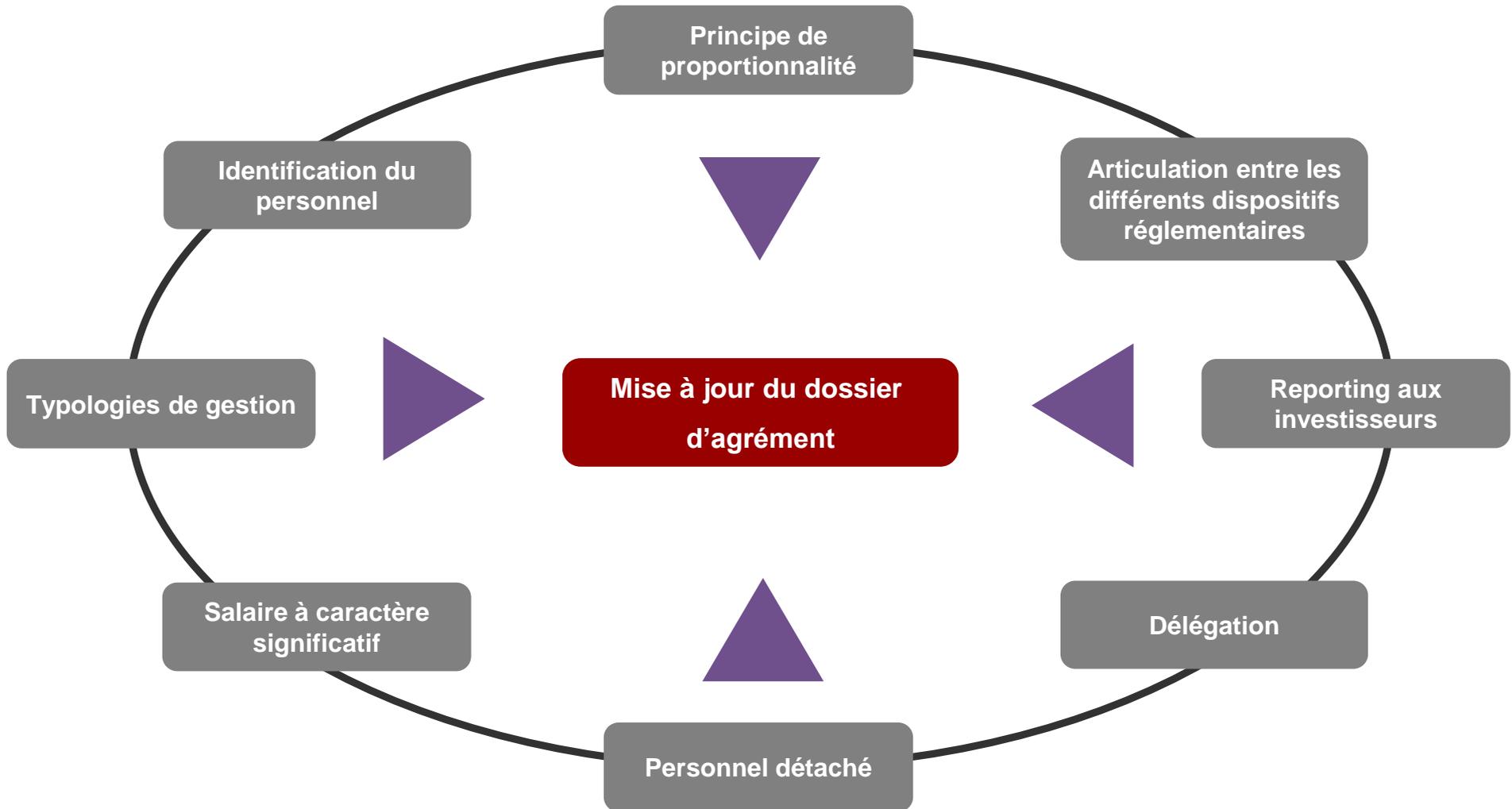
- ▶ La proportionnalité implique que certains gestionnaires sont susceptibles d'appliquer les exigences de la directive OPCVM V et AIFM **de façon plus simple ou moins contraignante**.
- ▶ Toutefois, la proportionnalité implique à l'inverse que certains gestionnaires devront appliquer des politiques ou des pratiques **plus sophistiquées** pour respecter les exigences des deux textes précités, en fonction des spécificités liées à leur organisation interne.
- ▶ Il relève prioritairement de la **responsabilité du gestionnaire d'évaluer ses propres caractéristiques** et de développer et de mettre en œuvre des politiques et pratiques de rémunération qui s'alignent de façon appropriée sur les risques encourus et de fournir des **incitations adéquates et efficaces** aux membres de son personnel.
- ▶ Les autorités compétentes doivent analyser la façon dont les gestionnaires mettent effectivement en œuvre la proportionnalité, en prenant en compte l'**accomplissement des objectifs réglementaires et la nécessité de préserver des conditions de concurrence équitables** entre les différents gestionnaires et autorités.

# 10. Critères à considérer pour l'application du principe de proportionnalité

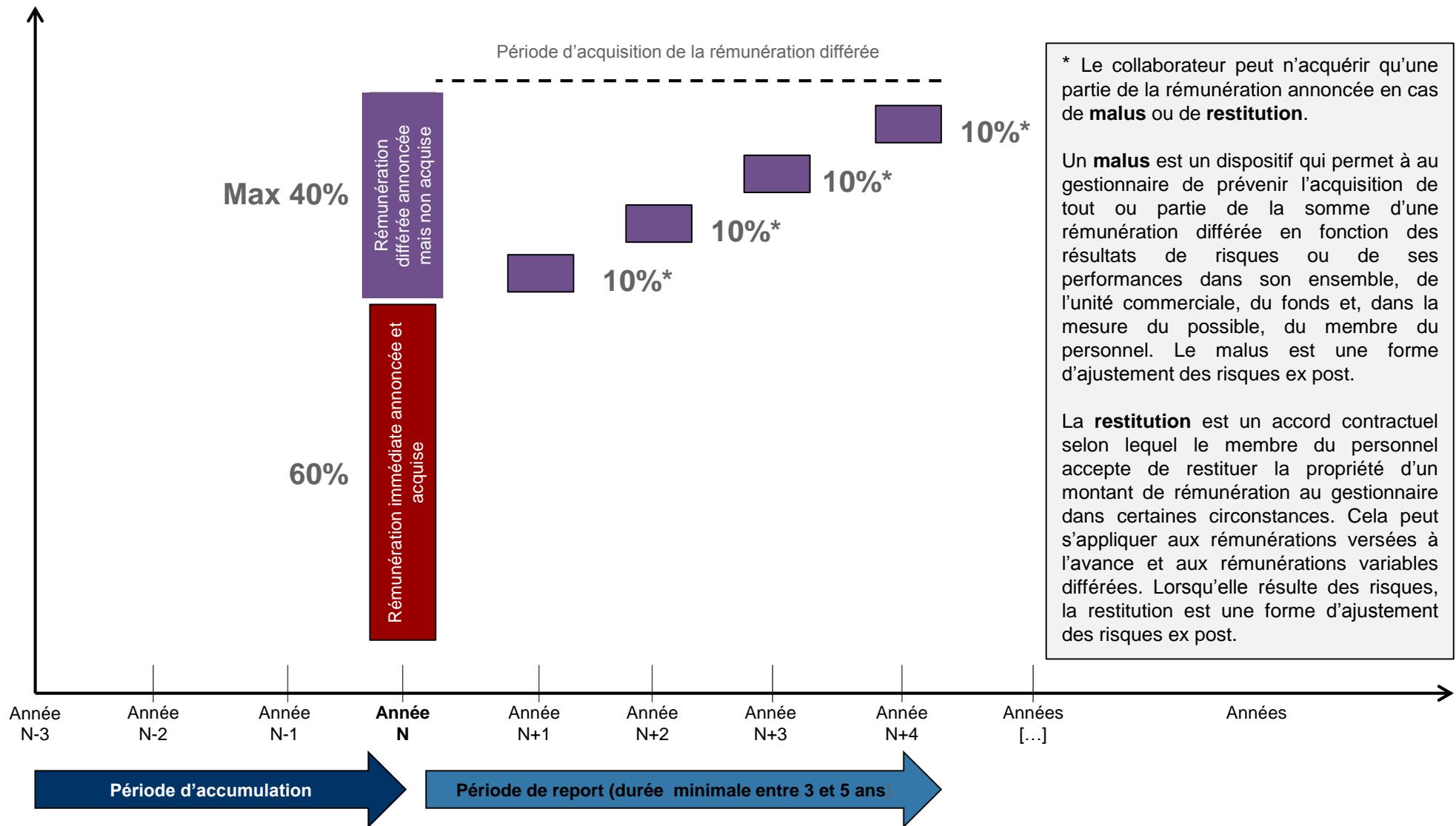
Famille de critères	Sous-famille de critères	Exemples de critères à prendre en compte pour l'analyse du principe de proportionnalité
Proportionnalité par rapport aux différentes caractéristiques du gestionnaire	Taille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant des fonds propres du gestionnaire ;</li> <li>• Montant des actifs sous gestion (y compris les actifs acquis par effet de levier) ;</li> <li>• Exposition aux risques et aux dettes du gestionnaire et des fonds gérés ;</li> <li>• Taille des effectifs, nombre de succursales ou de filiales ;</li> </ul>
	Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure juridique du gestionnaire ou des fonds gérés ;</li> <li>• Complexité de la structure de gouvernance interne du gestionnaire ;</li> <li>• Cotation du gestionnaire sur les marchés réglementés ;</li> <li>• Cotation des fonds gérés sur les marchés réglementés ;</li> </ul>
	Nature, portée et complexité des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'activité autorisée ;</li> <li>• Type de politiques et de stratégies d'investissement des fonds gérés ;</li> <li>• Caractère national ou international des activités économiques ;</li> <li>• Cumul des activités de gestion OPCVM et AIFM ;</li> </ul>
Proportionnalité par rapport aux différentes catégories de personnel		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampleur des obligations qu'un preneur de risques peut contracter pour le compte du gestionnaire ;</li> <li>• Taille du groupe de personnes ayant uniquement collectivement une incidence significative sur le profil de risque du gestionnaire ;</li> <li>• Structure de rémunération des membres du personnel et en particulier les éléments suivants : montant de la rémunération variable perçue et pourcentage de rémunération variable par rapport à la rémunération fixe ;</li> </ul>

- ❑ **Conséquences de l'application du principe de proportionnalité** : neutralisation des éléments suivants : **processus de paiement** : (i) exigences relatives à la rémunération variable sous forme d'instruments ; (ii) conservation des instruments ; (iii) report ; (iv) incorporation de risques a posteriori pour la rémunération variable ; et **obligation de créer et de faire fonctionner un comité de rémunération**.

# 11. Points d'attention du régulateur dans l'analyse des dossiers d'agrément



## 12. Exemple de schéma de report de rémunération variable



En vue de garantir un dispositif efficace en matière de rémunération, nous souhaitons attirer votre attention sur les éléments suivants :

1. le degré de formalisation attendu en matière de rémunération est particulièrement élevé ;
2. la politique et les pratiques doivent faire l'objet d'une mise à jour régulière ;
3. le sujet des rémunérations doit être pleinement intégré au dispositif de contrôle interne ;
4. le sujet des rémunérations doit également être envisagé à la lumière des impacts qu'il pourrait avoir sur les règles de gouvernance et sur la répartition des attributions entre les différents comités ; et
5. il est recommandé de mettre en place une veille réglementaire permettant d'anticiper les nombreuses précisions encore attendues en matière de rémunération.