

**FR**

**FR**

**FR**



COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

Bruxelles, le 30.4.2009  
COM(2009) 211 final

**COMMUNICATION DE LA COMMISSION**

**accompagnant la**

**recommandation de la Commission complétant les recommandations 2004/913/CE et  
2005/162/CE en ce qui concerne le régime de rémunération des administrateurs de  
sociétés cotées**

**et la**

**recommandation de la Commission sur les politiques de rémunération dans le secteur  
des services financiers**

{C(2009) 3159}

{C(2009) 3177}

## COMMUNICATION DE LA COMMISSION

### accompagnant la recommandation de la Commission complétant les recommandations 2004/913/CE et 2005/162/CE en ce qui concerne le régime de rémunération des administrateurs des sociétés cotées et les politiques de rémunération dans le secteur des services financiers

#### I. Introduction

La crise financière a fait apparaître de sérieuses faiblesses quant à la manière dont les marchés financiers sont réglementés et surveillés. La Commission mène une réforme de grande envergure pour mettre en acte les enseignements de la crise et assurer l'avenir de marchés financiers responsables et fiables. À l'heure actuelle, les politiques de rémunération font l'objet d'une attention particulière de la part du grand public, des médias, des chercheurs et des décideurs politiques.

De l'avis général, les plans de rémunération basés sur des rendements à court terme sans prise en compte des risques correspondants ont contribué à l'utilisation d'incitations qui ont mené à des pratiques excessivement risquées de la part des établissements financiers. Des préoccupations plus générales se sont également exprimées en ce qui concerne les augmentations récentes et substantielles de la rémunération du personnel de direction, et la croissance continue de la composante variable dans la rémunération des dirigeants de sociétés dans tous les secteurs de l'économie.

Les deux recommandations qui accompagnent la présente communication sont la première étape de la stratégie de la Commission visant à s'attaquer à ce problème important. Comme elle l'a annoncé dans sa communication intitulée «L'Europe, moteur de la relance»<sup>1</sup>, l'objectif est d'améliorer la gestion des risques dans les établissements financiers et de moduler le niveau des primes en fonction de la pérennité des performances.

Au cours de cette première étape, la Commission énonce une série de principes et de bonnes pratiques que les États membres devraient faire appliquer par les entreprises lorsque celles-ci élaborent et mettent en œuvre des politiques de rémunération afin de récompenser les performances à long terme. Pour qu'une réforme dans ce domaine soit couronnée de succès, un changement de mentalité est nécessaire dans les entreprises concernées. En présentant aujourd'hui ses recommandations, la Commission souhaite encourager les entreprises à mettre en œuvre les principes d'une politique de rémunération à long terme lors de l'examen des contrats du personnel pour l'année 2010.

Ces recommandations de la Commission seront suivies par des propositions législatives visant à faire entrer les systèmes de rémunération dans le champ d'application de la surveillance prudentielle. En juin, la Commission présentera des propositions de révision de la directive sur l'adéquation des fonds propres afin de garantir que les exigences de fonds propres sont adaptées aux risques inhérents aux portefeuilles de négociation, aux positions de titrisation et aux politiques de rémunération des banques. Les mesures législatives de la Commission portent en premier lieu sur le secteur des banques et des services bancaires d'investissement car c'est dans ce secteur que les effets négatifs des incitations inappropriées sont les plus manifestes. Par la suite, la Commission étudiera l'opportunité de mettre en œuvre d'autres mesures en rapport avec les services financiers autres que bancaires.

---

<sup>1</sup> COM(2009) 114 du 4 mars 2009.

## **II. Recommandation de la Commission complétant les recommandations 2004/913/CE et 2005/162/CE en ce qui concerne le régime de rémunération des administrateurs de sociétés cotées**

Les recommandations existantes de la Commission sur la rémunération des administrateurs de sociétés cotées (2004/913/CE) et sur le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance des sociétés cotées (2005/162/CE) n'abordent pas tous les problèmes qui se sont fait jour ces derniers mois dans les domaines qu'elles traitent. En particulier, les recommandations n'exigent pas que la rémunération des administrateurs concorde avec l'intérêt à long terme des entreprises.

Suite à de récentes affaires largement médiatisées et au vu des éléments de plus en plus nombreux montrant que la structure de la rémunération des administrateurs doit être améliorée, la nouvelle recommandation sur la structure de la rémunération des dirigeants et la manière dont est élaborée et mise en œuvre la politique de rémunération des administrateurs de sociétés cotées énonce une série de nouveaux principes qui complètent les recommandations existantes. Cela est conforme aux conclusions du Conseil Ecofin du 2 décembre 2008, qui a invité la Commission à *«mettre à jour sa recommandation, de manière à promouvoir l'exercice d'un contrôle plus effectif par les actionnaires et à œuvrer en faveur d'un renforcement du lien entre la rémunération et les performances, y compris en ce qui concerne les indemnités de départ (“parachutes dorés”).»*

Le champ d'application de la nouvelle recommandation sera le même que celui des recommandations existantes, à savoir les administrateurs des sociétés cotées.

Une politique de rémunération appropriée garantit que la rémunération correspond aux performances et incite les administrateurs à assurer la viabilité à moyen et long terme de l'entreprise. La recommandation existante de 2004 est fondée sur le principe de la rémunération en fonction des performances par une divulgation de la politique en matière de rémunération; la nouvelle recommandation, quant à elle, fournit des orientations supplémentaires à cette fin, sur la base des meilleures pratiques pour l'élaboration d'une politique de rémunération adaptée. Elle traite de certains aspects de la structure de la rémunération des administrateurs et de la gouvernance en matière de rémunération des administrateurs, notamment la surveillance par les actionnaires.

Concernant la structure de la politique de rémunération, la nouvelle recommandation introduit le principe de la proportionnalité de la rémunération au sein de la société, à savoir un étalonnage comparant la rémunération des administrateurs à celle des autres administrateurs exécutifs du conseil d'administration et des salariés ou cadres de la société. Les indemnités de départ (les «parachutes dorés») font également l'objet de limites quantifiées et ne devraient pas être versées en cas d'échec. Par ailleurs, afin de mieux conditionner la rémunération aux performances, la nouvelle recommandation exige l'établissement d'un équilibre entre rémunération fixe et variable et subordonne l'attribution de la composante variable à des critères de performance prédéterminés et mesurables.

Pour promouvoir la viabilité à long terme de la société, la nouvelle recommandation prévoit également un équilibre entre critères de performance à long terme et à court terme; un report du versement de la rémunération variable; une période minimale pour l'acquisition définitive des options sur actions et des actions; et la conservation minimale d'une partie des actions jusqu'à la fin du mandat. En dernier recours, les sociétés devraient demander la restitution des composantes variables de la rémunération versées sur la base de données qui se révèlent par la suite manifestement erronées.

Concernant la gouvernance de la politique de rémunération des administrateurs, la nouvelle recommandation inclut des principes visant à améliorer la surveillance des politiques de rémunération par les actionnaires. Il est essentiel que les actionnaires, surtout les investisseurs institutionnels, exercent leur droit de vote sur la rémunération des administrateurs. Afin d'éviter des conflits d'intérêts, les administrateurs non exécutifs ne devraient pas pouvoir être rémunérés par des options sur actions.

Les comités de rémunération jouent un rôle clé en ce qui concerne l'établissement d'une politique de rémunération responsable. Pour renforcer le fonctionnement et la responsabilité du comité de rémunération, les nouveaux principes préconisent qu'au moins un de ses membres dispose d'une expertise suffisante en matière de rémunération. En outre, les nouveaux principes contiennent une obligation imposant aux membres du comité de rémunération d'assister à l'assemblée générale lors de laquelle la déclaration sur les rémunérations est à l'ordre du jour afin de fournir des explications aux actionnaires. Enfin, afin d'éviter des conflits d'intérêts pour les consultants en rémunération, les consultants qui conseillent le comité de rémunération ne devraient pas conseiller également d'autres organes de la société. La nouvelle recommandation clarifie le fonctionnement et la composition des comités de rémunération pour améliorer leur efficacité, sans s'écarter des rôles et des fonctions définis par la recommandation de 2005. Par conséquent, l'équilibre des pouvoirs et les rapports avec les conseils d'administration (ou, le cas échéant, les structures de conseils de surveillance) restent inchangés. Tout conseil de cet ordre composé exclusivement de membres non exécutifs d'une société cotée et qui décide de la rémunération de membres exécutifs peut également être considéré comme étant équivalent à un comité de rémunération.

Il faut noter que la recommandation n'affecte en rien l'autonomie des partenaires sociaux dans le domaine de la négociation collective.

### **III. Recommandation sur les politiques de rémunération dans le secteur des services financiers**

En outre, la Commission présente une nouvelle recommandation sur la rémunération dans les services financiers afin d'éviter la mise en place d'incitations ayant des effets pervers et une prise de risque excessive dans les entreprises de ce secteur. Cette recommandation met l'UE à l'avant-garde de la mise en œuvre des engagements pris au sommet du G20 à Londres, le 2 avril 2009. Le G20 a convenu *«d'approuver et de mettre en œuvre les nouveaux principes rigoureux du Forum pour la stabilité financière sur la rémunération, et d'encourager la mise en place de plans de rémunération conçus pour le long terme ainsi que la responsabilité sociale de toutes les entreprises.»* La seconde recommandation, qui concerne la rémunération dans les services financiers, est conforme aux principes du Forum pour la stabilité financière et les complète.

La recommandation couvre l'ensemble du secteur des services financiers, quelle que soit la taille de l'établissement financier et qu'il s'agisse ou non d'une société cotée. On évite ainsi les failles éventuelles et on empêche une distorsion de la concurrence entre les différents secteurs et établissements financiers. Les principes s'appliquent à toutes les catégories de personnel dont les activités professionnelles ont une incidence sur le profil de risque de l'établissement financier.

Cette nouvelle recommandation inclut des principes sur la structure de la rémunération, sur le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique de rémunération, sur la divulgation de la politique de rémunération aux parties concernées et sur le contrôle prudentiel. L'équilibre entre structure, gouvernance, divulgation et surveillance devrait avoir une incidence favorable sur les politiques de rémunération des établissements financiers, à

même notamment de garantir que ces politiques sont compatibles avec une gestion efficace des risques et une viabilité à long terme.

Les politiques de rémunération dans le secteur financier devraient permettre et favoriser une gestion des risques saine et efficace. À cet effet, les établissements financiers devraient trouver un juste équilibre entre les composantes fixes et variables de la rémunération.

La composante fixe devrait être suffisamment élevée pour garantir que le personnel ne se repose pas exclusivement sur les primes. La composante variable devrait être liée aux performances et son paiement devrait être en grande partie différé afin de tenir compte de l'horizon de risque des performances sous-jacentes. Les rémunérations variables devraient être soumises à des critères de mesure des performances privilégiant les performances à long terme et corrigeant le niveau de ces performances en fonction des risques, du coût du capital et de la liquidité. En outre, les établissements financiers devraient demander la restitution des composantes variables de la rémunération versées sur la base de données qui se révèlent par la suite manifestement erronées.

La nouvelle recommandation introduit aussi de nouveaux principes importants en matière de gouvernance des prises de décision relatives aux politiques de rémunération dans les établissements financiers. La politique de rémunération devrait être transparente d'un point de vue interne, claire, bien documentée et contenir des mesures visant à éviter les conflits d'intérêts. En outre, le conseil d'administration ou de surveillance devrait être responsable du contrôle de la mise en œuvre de la politique de rémunération pour l'ensemble de l'établissement, avec une participation adéquate des fonctions de contrôle interne et des départements des ressources humaines ou des experts en la matière, ainsi que des actionnaires. Les membres du conseil d'administration et les autres personnes participant à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de rémunération devraient être indépendants. Pour garantir que la politique de rémunération atteint ces objectifs, elle devrait être périodiquement actualisée en fonction de l'évolution de la situation de l'établissement financier, et les membres du personnel devraient être informés à l'avance des critères utilisés pour fixer leur rémunération et devraient avoir accès à leur procédure d'évaluation.

La divulgation des politiques de rémunération des établissements financiers est essentielle pour une surveillance effective. La politique de rémunération devrait être communiquée aux parties concernées de manière adéquate, claire et aisément compréhensible.

La nouvelle recommandation définit aussi de nouveaux principes quant à la surveillance prudentielle des politiques de rémunération dans les établissements financiers. Les autorités de surveillance devraient garantir, à l'aide des outils de surveillance dont elles disposent, que les établissements financiers appliquent, dans la plus large mesure possible, les principes en matière de bonnes politiques de rémunération et disposent de politiques de rémunération compatibles avec une gestion efficace des risques.

Eu égard à la proportionnalité, les autorités de surveillance devraient tenir compte de la nature et de la taille de l'établissement financier ainsi que de la complexité de ses activités pour évaluer dans quelle mesure il respecte les principes en matière de bonnes politiques de rémunération.

En l'occurrence, certains principes en matière de bonnes politiques de rémunération présentent davantage d'intérêt pour certaines catégories d'établissements financiers que pour d'autres. Par conséquent, pour éviter des coûts injustifiés et garantir le respect du principe de proportionnalité, il est prévu que les États membres, lorsqu'ils mettent en œuvre les principes généraux, puissent les adapter et les compléter selon la situation des établissements financiers concernés.

#### **IV. Étapes suivantes**

Ces recommandations annoncent une série de propositions visant à réaligner le niveau des incitations sur les performances à long terme des entreprises. Dans un deuxième temps, la Commission présentera des propositions législatives afin de permettre aux autorités nationales de surveillance d'obliger les établissements financiers à mettre en place des politiques de rémunération compatibles avec une gestion efficace des risques.

En juin, la Commission fera des propositions sur la politique de rémunération dans les banques et les entreprises d'investissement (où la défaillance des marchés a été la plus nette sur la base des éléments disponibles à ce jour) par l'intermédiaire du paquet de modifications apportées à la directive sur l'adéquation des fonds propres. Les modifications législatives proposées viseront à faire entrer explicitement dans le cadre de la surveillance prudentielle prévue par cette directive les politiques de rémunération et leur lien avec la gestion des risques. Les établissements de crédit et les entreprises d'investissement auront l'obligation juridique de mettre en œuvre des politiques de rémunération compatibles avec une gestion efficace des risques, les autorités de surveillance pouvant arrêter des mesures pour traiter les cas de non-respect par les établissements de crédits et les entreprises d'investissement à cet égard.

Les principes énoncés dans la nouvelle recommandation de la Commission sur les politiques de rémunération dans le secteur financier auront un lien étroit avec le respect de cette obligation. Ils fourniront des indications supplémentaires quant à la manière de satisfaire les obligations contraignantes, et un cadre pour les autorités de réglementation lorsqu'elles évaluent les structures de rémunération des entreprises dans le contexte de la surveillance prudentielle («deuxième pilier»).

Les modifications qu'il est prévu d'apporter à la directive sur l'adéquation des fonds propres ne remplaceront pas la recommandation mais la compléteront. Les recommandations apportent une nette valeur ajoutée, d'une part parce qu'elles indiquent clairement aux marchés quelles pratiques la Commission estime les meilleures, dans l'attente de l'adoption d'exigences législatives, d'autre part parce que les initiatives législatives devront être axées sur des principes généraux, sans pouvoir atteindre le niveau de détail, en ce qui concerne les meilleures pratiques, que permettent les recommandations.

Des initiatives législatives similaires pourraient également être nécessaires dans d'autres secteurs financiers (comme celui des assurances). Entre-temps, la recommandation sur la politique de rémunération dans le secteur des services financiers fournira des orientations concernant les principes à appliquer et un point de départ pour le dialogue entre les établissements financiers et les autorités de surveillance concernées.

Les rapports d'évaluation de 2007 sur les précédentes recommandations ont fait état de points forts, mais aussi de faiblesses. La Commission entend renforcer les mécanismes de suivi afin d'améliorer l'application effective des deux recommandations. Après une année, la Commission examinera les deux recommandations à la lumière de l'expérience acquise et les résultats de ce suivi, et présentera un rapport d'évaluation sur la mise en œuvre des deux recommandations par les États membres.

Enfin, il faut noter que les recommandations ne préjugent pas des mesures nationales spécifiques sur la rémunération arrêtées dans le cadre de plans nationaux de soutien au secteur financier. La Commission a salué de telles mesures nationales dans le cadre de son processus de décision en matière d'aides d'État. Mais ces mesures sont exceptionnelles et servent à compenser les distorsions induites par l'intervention étatique. Elles ne peuvent remplacer des

orientations générales devant être appliquées par tous les établissements financiers, que les conditions de marché soient normales ou exceptionnelles.