

## Annexes

### - Annexe 1 :

Avant la crise financière, la Commission européenne a publié deux recommandations envers les sociétés cotées afin d'encadrer au mieux les rémunérations des administrateurs. Il s'agit de la recommandation 2004/913/CE et de la recommandation 2005/162/CE. Il ne s'agit bien là que de recommandations qui n'ont pas force de loi dans l'Union européenne. Le but de ces recommandations était de poser un cadre autour des politiques de rémunération des administrateurs et d'encourager les sociétés cotées à développer plus de transparence et de contrôle envers et par les actionnaires. Les deux recommandations s'appliquent à toutes les sociétés cotées et ne se limitent donc pas seulement au secteur financier.

#### ▪ La recommandation 2004/913/CE

Le 14 décembre 2004, la Commission a émis la recommandation 2004/913/CE afin de pousser les sociétés cotées à mettre en place un système adéquat de rémunération des administrateurs. La recommandation prône une plus grande clarté et transparence des politiques de rémunération des administrateurs et conseille aux sociétés cotées de développer un contrôle des politiques de rémunération par les investisseurs. Au niveau de la transparence, cette recommandation de 2004 considère qu'il est important de fournir une image concise et exhaustive de la politique de rémunération de l'entreprise. Il convient aussi de donner des informations aux investisseurs concernant les contrats d'emploi des administrateurs et sur toutes informations relatives à leurs rémunérations, que ce soit à propos des indemnités de départ, des périodes de préavis ou que ce soit relatif aux rémunérations personnelles des administrateurs et des membres du conseil de surveillance. Quant au contrôle des politiques de rémunération, la recommandation considère que les sociétés cotées doivent, lors des assemblées générales annuelles, mettre à l'ordre du jour la politique de rémunération de l'entreprise et faire approuver par un vote contraignant ou consultatif la politique de rémunération. (Commission européenne, 2004)

#### ▪ La recommandation 2005/162/CE

Afin de compléter la recommandation de 2004 concernant les politiques de rémunération la Commission a émis le 15 février 2005 la recommandation 2005/162/CE. Celle-ci a pour objectif de renforcer le contrôle des politiques de rémunération des sociétés cotées.

Dans ce but, elle encourage les sociétés cotées à la création d'un comité de rémunération. Celui-ci devrait être, afin d'être le plus objectif possible, formé d'administrateurs non exécutifs et/ou de membres du conseil de surveillance dont la plus grande partie devrait être indépendante. Le rôle du comité de rémunération serait d'émettre des jugements et de faire des propositions concernant la politique de rémunération de l'entreprise. Les propositions du comité de rémunération pourraient envelopper tous types de rémunération, que ce soit les rémunérations fixes ou variables ainsi que les indemnités de départ. De plus le comité de rémunération devrait pouvoir débattre des options sur actions et des autres rémunérations variables liées au cours de l'action, ainsi que proposer au conseil d'administration ou de surveillance de possibles suggestions. (Commission européenne, 2005)

Ces deux premières recommandations de la Commission représentent donc la volonté de l'Union européenne de poser un cadre autour des politiques de rémunération de sociétés cotées. Le souhait de la Commission était de mettre en avant la transparence et le contrôle par les actionnaires des politiques de rémunération des administrateurs. Afin d'enrichir les recommandations de 2004 et 2005, la Commission a publiée après la crise deux nouvelles recommandations : 2009/385/CE et 2009/384/CE.

- **Annexe 2 :**

Suite à la crise financière de 2008, la Commission se devait de répondre rapidement face aux abus mis en avant. Prises de risques inconsidérées, rémunérations exorbitantes et politiques de rémunération favorisant le court terme sont entre autres les éléments qui ont poussé les instances européennes à réagir au plus vite.

Avec cette nouvelles série de recommandations, la Commission renforce les recommandations de 2004 et de 2005 au niveau des politiques de rémunération des administrateurs de sociétés cotées, mais elle développe aussi, un cadre pour les politiques de rémunération dans le secteur de la finance.

▪ **La recommandation 2009/385/Ce**

La recommandation de 2009 datant du 30 avril 2009, a pour objectif de renforcer les précédentes recommandations en fournissant différents éléments quant à la structure et à la gouvernance de la politique de rémunération des administrateurs. Au niveau de la structure de la politique de rémunération, la recommandation 2009/385/CE encourage les sociétés cotées à

établir un équilibre entre la rémunération fixe et variable, avec pour la partie variable des conditions de performance prévues à l'avance et pouvant être mesurées. De plus, la recommandation veut mettre en avant la vision à long terme que doit avoir une société et pour cela souhaite qu'il y ait un juste milieu dans les critères de performance entre le court et le long terme. De plus, celle-ci précise un report du paiement des primes, une période minimale pour l'achat de stock-options et d'actions, une détention minimale d'une partie des actions de la société jusqu'à la fin de la durée du contrat de travail, et suggère de fixer des conditions aux indemnités de départ. La recommandation prône l'introduction d'une clause de clawback et d'un principe de proportionnalité de la rémunération dans l'entreprise. Au niveau de la gouvernance de la politique de rémunération des administrateurs, la recommandation encourage un renforcement en terme de transparence vis-à-vis des actionnaires. Elle prône une consultation des actionnaires par le vote consultatif ou contraignant sur la politique de rémunération et définit les différents rôles que devrait avoir un comité de rémunération afin d'augmenter le contrôle objectif de la politique de rémunération des dirigeants. (Eur-Lex, 2010a)

- **La recommandation 2009/384/CE**

La recommandation de 2009 publiée le 30 avril 2009 est la première réponse ciblée de la Commission sur les politiques de rémunération dans le secteur financier.

La recommandation 2009/384/CE va plus loin que la recommandation 2009/385/CE car elle renforce certains points ne s'appliquant qu'au secteur des services financiers. Elle vise les entreprises du secteur de la finance dont le siège social se trouve dans l'Union européenne et cherche à encadrer les rémunérations des employés ayant des activités pouvant impacter le profil de risque de l'institution financière. Au niveau de la politique de rémunération, la recommandation considère que la rémunération se doit d'être en accord avec une vision à long terme de l'entreprise. La Commission souhaite un équilibre entre la partie fixe et la partie variable (dont le fixe représenterait la plus grande partie), une actualisation de la politique de rémunération en fonction de l'évolution de la société, une analyse par la société de la rémunération variable en fonction des risques pris et auxquels la société fait face, une transparence en interne de la politique de rémunération, un plus grand encadrement de la société et une participation des départements dans la politique de rémunération, ainsi qu'un contrôle interne et annuel réalisé de façon indépendante pour vérifier les règles prédéfinies. De plus, la recommandation prône la divulgation des informations au sujet des rémunérations liées

à la performance ainsi que les critères de décision concernant la politique de rémunération. Enfin, la recommandation 2009/384/CE encourage les autorités nationales à contrôler les institutions financières. Le contrôle devrait se faire au niveau de la prise en considération dans les politiques de rémunération de la complexité, du type d'activité de l'établissement ainsi que de la taille de l'établissement. (Eur-Lex, 2010b)

- **Retour sur les deux recommandations**

Les recommandations 2009/385/CE et 2009/384/CE étaient les premières réponses de l'Union européenne après la crise financière de 2008 concernant les politiques de rémunération dans les sociétés cotées et dans le secteur financier. Cependant, selon le rapport de la Commission européenne (2010a) sur la mise en œuvre par les États membres de l'UE de la recommandation 2009/385/CE, seulement une minorité des États membres ont mis en œuvre la majorité des recommandations de la Commission sur la politique de rémunération. La Commission voyait cette situation comme un échec et le rapport de la Commission européenne (2010b) sur la mise en œuvre par les États membres de la recommandation 2009/384/CE concernant le secteur des services financiers allait confirmer ce revers.

Selon ce dernier rapport de la Commission européenne, seulement 16 États membres ont au moins mis en œuvre une partie de la recommandation 2009/384/CE et à peine 7 États membres ont mis en place des mesures appropriées dans le secteur financier. Les réglementations nationales sur les politiques de rémunération étant très hétérogènes au sein de l'UE, le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne prévoyaient donc de mettre en place une directive européenne afin de forcer les États membres à encadrer la politique de rémunération dans le secteur financier et d'en surveiller son application. Cet encadrement va se faire grâce à la Capital Requirements Directive 3 et ensuite par la Capital Requirements Directive 4.

- Annexe 3: Les ratios de rémunérations variables / rémunérations fixes des rémunérations des CEO des établissements financiers représentant un risque systémique en Europe et aux États-Unis entre 2006 et 2011.

Table 1  
Ratio of variable-to-fixed remuneration for G-SIB CEOs, 2006–2011.

This table reports the ratio of variable pay to fixed pay for EU and US CEOs in firms identified as ‘Global Systemically Important Banks’ (G-SIBs) by the Financial Stability Board as of November 2012. Fixed pay is typically salary, and variable pay typically includes cash bonuses and the grant-date value of stock and options received during the fiscal year. Bank-specific definitions for compensation are detailed in Figure 1 (European Union) and Figure 2 (USA).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
European Union						
Barclays	2.6	3.3	0.0	0.0	2.5	3.7
BBVA	1.6	1.8	2.0	1.8	1.8	1.5
BNP Paribas	2.6	2.5	0.0	1.5	1.8	1.4
Deutsche Bank	10.4	11.0	0.0	7.2	2.8	2.8
Groupe BPCE	0.8	0.2	0.2	0.0	0.0	0.6
Groupe Crédit Agricole	0.8	1.0	0.7	0.0	0.0	0.4
HSBC	1.6	0.9	0.0	3.7	2.4	3.6
ING Bank	3.1	2.7	0.0	0.0	0.9	0.0
Nordea	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4
Royal Bank of Scotland	6.3	6.7	5.2	4.4	5.1	5.4
Santander	1.7	1.8	1.3	1.5	1.3	1.9
Standard Chartered	1.9	3.6	2.9	3.7	4.0	3.7
Société Générale	1.8	1.6	0.0	0.2	2.4	0.9
UniCredit	n/a	n/a	n/a	0.2	0.5	0.0
EU median	1.8	1.8	0.2	0.9	1.8	1.5
USAs						
Bank of America	14.1	12.5	4.8	0.0 <sup>a</sup>	0.0	6.4
BNY-Mellon	12.0	18.3	10.7	9.9	18.0	19.1
Citigroup	23.6	24.3	38.9	0.0	0.0	7.9
Goldman Sachs	54.1	88.3	70.2	0.0	21.8	6.9
JPMorgan Chase	39.7	27.5	34.4	0.0	19.2	15.2
Morgan Stanley	50.6	50.2	0.0	0.0	17.6	15.2
State Street Corp	17.9	18.4	15.6	5.4	10.4	10.7
Wells Fargo	25.5	17.0	9.0	2.3	4.4	5.4
US Median	24.5	21.4	13.2	0.0	14.0	9.3

n/a implies that data are not disclosed.

<sup>a</sup>CEO received no remuneration for the year.

Source: (Murphy, 2014)

- Annexe 4 : Évolution des bonus des banquiers à Wall Street.

### New York City Securities Industry Bonus Pool

	Wall St Bonuses (\$bil)	Change (percent)	Avg. Wall St Bonuses (\$dollars)	Change (percent)
1986	2.2	16%	14,120	1%
1987	2.6	19%	15,610	11%
1988	2.0	-21%	13,290	-15%
1989	1.9	-6%	13,260	0%
1990	2.1	10%	15,540	17%
1991	4.1	96%	31,100	100%
1992	4.9	18%	36,200	16%
1993	5.8	18%	39,660	10%
1994	4.9	-16%	32,190	-19%
1995	6.2	27%	41,410	29%
1996	9.8	59%	63,870	54%
1997	11.2	14%	67,800	6%
1998	9.1	-19%	53,040	-22%
1999	13.5	49%	75,020	41%
2000	19.5	44%	100,530	34%
2001	13.0	-33%	74,140	-26%
2002	9.8	-25%	60,900	-18%
2003	15.8	61%	99,930	64%
2004	18.6	18%	113,450	14%
2005	25.6	38%	149,800	32%
2006	34.3	34%	191,360	28%
2007	33.0	-4%	177,830	-7%
2008	17.6	-47%	100,850	-43%
2009	22.5	28%	140,620	39%
2010	22.8	2%	138,970	-1%
2011	18.5	-19%	111,430	-20%
2012	23.2	25%	142,860	28%
2013	27.6	19%	169,850	19%
2014	28.5	3%	172,860	2%

**Notes:**

1. The bonus pool is for securities industry (NAICS 523) employees who work in New York City
2. The 2013 and 2014 bonus pools are estimates and subject to revision

**Data Sources:**

1. Historical bonuses are OSC estimates utilizing data from the NYS Dept of Labor's Quarterly Census of Employment and Wages (QCEW) series.
2. The 2014 estimate was derived by OSC from personal income tax withholding collections and reflects cash payments and deferred compensation for which taxes have been withheld. The estimate does not include stock options or other forms of deferred compensation from which taxes have not yet been withheld.

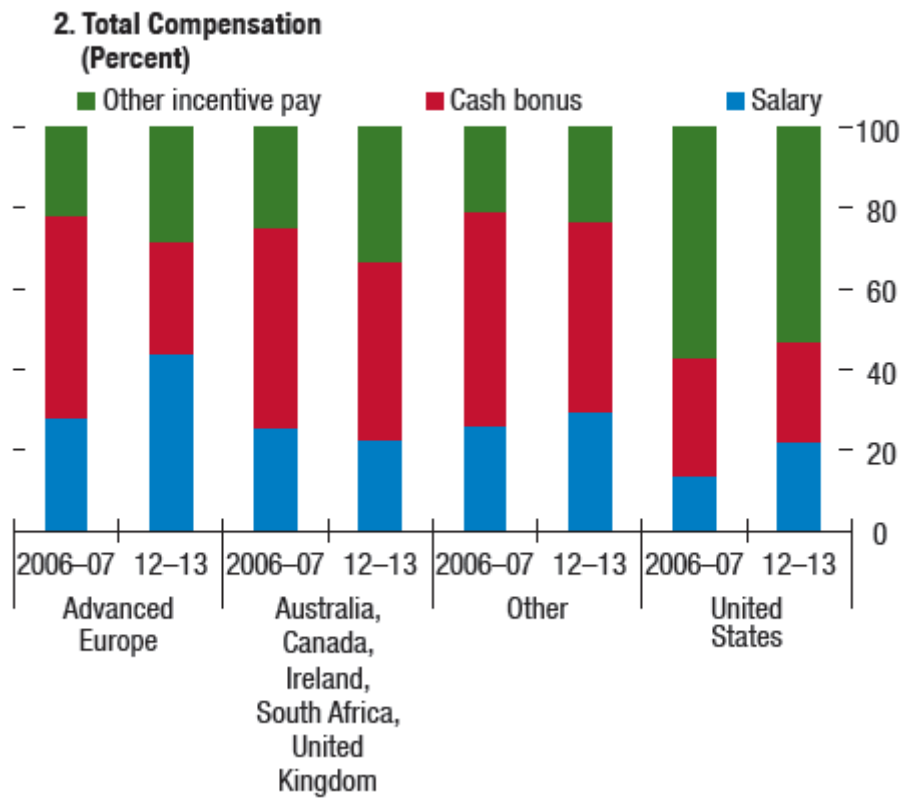
*Prepared by the Office of the State Comptroller, March 11, 2015*

Source: (DiNapoli, 2015)

[https://www.osc.state.ny.us/press/releases/mar15/nyc\\_security\\_bonus\\_pool.pdf](https://www.osc.state.ny.us/press/releases/mar15/nyc_security_bonus_pool.pdf)

- Annexe 5 : Évolution des structures de rémunération à travers le monde entre la période avant et après crise.

... and fixed pay has increased, mostly in Europe...



Source: (IMF, 2014)