

# Bulletin

Décembre 2009

## G20 PITTSBURGH : LES NOUVEAUX PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION ET LEUR IMPACT

Lors de leur rencontre à Pittsburgh en septembre 2009, les membres du G20 ont accepté de mettre en application les principes adoptés par le *Financial Stability Board (FSB)* pour des pratiques de rémunération plus saines (*Principles for Sound Compensation Practices*<sup>1</sup>). Ces principes visent à mieux encadrer la rémunération versée aux dirigeants et cadres supérieurs des institutions financières afin de limiter le versement de bonification sur des résultats à court terme qui pourraient s'avérer néfastes pour la société.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une version définitive, les principes émis jusqu'à présent par le FSB présentent néanmoins une indication claire des obligations auxquelles devront se conformer les grandes institutions financières dans un avenir rapproché. Ces principes pourraient également très bientôt devenir la norme pour toutes les entreprises, tous secteurs confondus.

Les principes émis par le FSB proposent une série de règles qui risquent de modifier profondément les structures de rémunération telles que nous les avons connues au cours des dernières décennies.

Ces principes sont les suivants :

- ❑ le comité de rémunération devrait être indépendant, avec un mandat de supervision des règles et pratiques de rémunération;
- ❑ la rémunération variable ne devrait pas restreindre la capacité des sociétés à lever des capitaux et devrait être limitée si elle est en contradiction avec une gestion saine de l'apport en capital.
- ❑ le montant global de la rémunération variable et l'attribution de cette rémunération aux dirigeants devrait prendre en considération l'étendue complète des risques courants et potentiels tels que le coût et le montant des capitaux;
- ❑ la rémunération variable des dirigeants en cas de mauvaise performance financière devrait subir une diminution significative et être soumise, le cas échéant, à des clauses de remboursement (*clawback*);
- ❑ une portion significative, par exemple de 40 % à 60 %, de la rémunération variable des dirigeants qui ont un impact direct sur les résultats de la société devrait être différée pour une période d'au moins trois (3) ans et au moins 50 % de cette rémunération devrait être payée sous forme d'actions ou autres instruments à base d'actions liés à la création de valeur à long terme.
- ❑ la bonification différée et non acquise devrait être ajustée à la baisse en cas de mauvaise performance financière de la société pendant la période d'acquisition;
- ❑ les bonis garantis devraient se limiter à des fins de recrutement et à la première année d'embauche; et
- ❑ un rapport sur la politique de rémunération ainsi que le processus d'établissement de la rémunération devrait être divulgué régulièrement, notamment à l'égard des employés qui ont un impact important sur l'exposition au risque de la société.

<sup>1</sup> [http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_090925c.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_090925c.pdf)

## DE LA RENTABILITÉ À COURT TERME À LA PÉRENNITÉ

Les principes émis par le FSB représentent un changement de philosophie important à l'égard des régimes de bonification. Jusqu'à présent, la bonification était généralement basée sur des indicateurs de profitabilité à court terme et versée en fin d'année. L'intéressement à long terme, quant à lui, visait la rétention des dirigeants et l'alignement de leurs intérêts avec les objectifs de croissance à long terme des actionnaires.

Le FSB remet indirectement en question cette approche en suggérant que les régimes de bonification soient fondés, dans leur élaboration et dans leur paiement, sur la continuité de la rentabilité de la société. La proposition de différer le paiement d'une partie significative de la bonification sur une période d'au moins trois (3) ans ainsi que la possibilité de diminuer ou de rembourser des sommes différées ou même payées en cas de mauvaise performance de la société va dans le sens de cette démarche.

De façon plus pratique, plutôt que d'obtenir le remboursement de bonis déjà payés et sur lesquels des impôts auront été prélevés, il est probable qu'au cours des prochaines années, les objectifs de bonification basés exclusivement sur la rentabilité à court terme évoluent vers des objectifs soutenant une forme de rentabilité à plus long terme et donc, la pérennité de la société. Un tel changement de philosophie va sans doute modifier la culture organisationnelle et les ramifications de ces suggestions ne doivent pas être sous-estimées. Le défi sera, dans ce contexte, de structurer un régime de bonification simple à comprendre pour les participants, facile à gérer pour la société et fondé sur des critères de rendement et objectifs favorisant une performance soutenue de la société.

## LA FIN DES RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT STRICTEMENT À COURT OU LONG TERME?

Le FSB propose également qu'une partie significative de la bonification soit versée sous forme d'actions dont l'acquisition serait sujette à des conditions de rétention. Ce principe indique clairement que la performance à court et long terme de la société sont indissociables. Une forme de chevauchement semble donc inévitable entre la bonification et son mode de paiement et la rémunération à long terme. Cette situation pourrait éventuellement mener à la fusion des deux types de régimes. Ce régime « unique » basé sur des objectifs annuels durables pourrait donc être payable à plus de 50 % en actions tout en étant soumis à des paiements différés sur plusieurs années, ce qui rappelle le concept de banques de bonis qui étaient à la mode au plus fort de la vague « VÉA »<sup>2</sup>.

Nous verrons dans un avenir rapproché si les principes adoptés par le G20 seront vraiment mis en place sous une forme réglementaire dans les pays signataires (dont le Canada). Aux États-Unis, la Banque Centrale (FED) et le Département du Trésor ont déjà conjointement annoncé la mise sur pied d'une nouvelle réglementation basée sur les principes du FSB pour les banques. Il faut d'autre part se demander s'il est souhaitable que cette réglementation s'étende à l'ensemble des secteurs d'affaires au cours des prochaines années...

<sup>2</sup> Valeur Économique Ajoutée (Economic Value Added – EVA)

### Équité salariale 2010

PCI – Perrault Conseil organise des **petits-déjeuners Équité Salariale** afin de présenter les différents enjeux et amendements à la suite à la révision de la Loi sur l'équité salariale votée en mai 2009. Nous serons à Brossard le 3 décembre et à Québec le 9 décembre 2009. Pour participer ou plus de renseignements, veuillez communiquer avec Claudine Sauvadet au 514 788 4747, poste 221.