

Orientations

Orientations relatives aux politiques de rémunération applicables aux gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs

Version corrigée datée du 30.01.2014 des Orientations relatives aux politiques de rémunération applicables aux gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (ESMA/2013/232) publiées le 03.07.2013



Table des matières

I.	Champ d'application _____	4
II.	Définitions _____	4
III.	Objectif _____	6
IV.	Obligations de conformité et de reporting _____	6
V.	Orientations en matière de rémunération couverte par les présentes orientations _____	7
VI.	Orientations relatives à l'identification des catégories de personnel concernées par les présentes orientations _____	9
VII.	Orientations sur la proportionnalité _____	11
VII.I.	Généralités sur le principe de proportionnalité _____	11
VII.II.	Proportionnalité par rapport aux différentes caractéristiques des GFIA _____	12
VII.III.	Proportionnalité par rapport aux différentes catégories de personnel _____	13
VIII.	Orientations pour les GFIA faisant partie d'un groupe _____	14
IX.	Orientations concernant la situation financière du GFIA _____	14
X.	Orientations relatives à la gouvernance de la rémunération _____	15
X.I.	Organe de direction _____	15
X.I.I	Élaboration, approbation et supervision de la politique de rémunération _____	15
X.I.II	Rémunération des membres de l'organe de direction et de la fonction de surveillance _____	16
X.I.III	Implication des actionnaires _____	16
X.I.IV	Évaluation de la mise en œuvre de la politique de rémunération _____	16
X.II.	Comité de rémunération _____	17
X.II.I	Création d'un comité de rémunération _____	17
X.II.II	Composition du comité de rémunération _____	18
X.II.III	Rôle du comité de rémunération _____	19
X.II.IV	Processus et chaînes de communication du comité de rémunération _____	19
X.III.	Les fonctions de contrôle _____	20
X.III.I	Les rôles des fonctions de contrôle _____	20
X.III.II	Rémunération des personnes exerçant des fonctions de contrôle _____	20
XI.	Orientations sur les dispositions générales relatives à l'alignement sur le risque _____	21
XI.I.	La politique de rémunération générale, y compris la politique des pensions discrétionnaires _____	21
XI.II.	Prestations de pension discrétionnaires _____	22
XI.III.	Indemnités de départ _____	23
XI.IV.	Couverture personnelle _____	23
XII.	Orientations sur les exigences spécifiques relatives à l'alignement sur le risque _____	24
XII.I.	Politique de rémunération variable totalement flexible _____	24
XII.II.	Alignement sur le risque de la rémunération variable _____	24
XII.II.I	Processus d'alignement sur le risque _____	24
XII.II.I.I	Processus de mesure de la performance et des risques _____	24
XII.II.I.II	Processus d'attribution _____	25
XII.II.I.III	Le processus de paiement _____	25
XII.II.II	Exigences communes pour le processus d'alignement sur le risque _____	25
XII.II.II.I	Horizon temporel _____	25
XII.II.II.II	Mesure des niveaux de risques et de performance _____	26
XII.II.II.III	Mesures quantitatives et qualitatives _____	26
XII.II.II.IV	Mesures d'appréciation _____	26
XII.II.III	Mesure des risques _____	27
XII.II.IV	Mesure des performances _____	28
XII.II.IV.I	Mesures qualitatives/quantitatives _____	28
XII.II.IV.II	Mesures relatives/absolues et internes/externes _____	28
XII.III.	Procédure d'attribution _____	29

XII.III.I	Établissement et attribution de l'enveloppe de rémunération	29
XII.III.II	Ajustement au risque dans la procédure d'attribution	29
XII.III.II.I	Ajustement au risque quantitatif ex ante	29
XII.III.II.II	Mesures qualitatives pour l'ajustement au risque ex ante	30
XII.IV.	Procédure de versement	30
XII.IV.I	Rémunération non reportée et reportée	30
XII.IV.I.I	Durée du report et acquisition	30
XII.IV.I.II	Point d'acquisition	31
XII.IV.I.III	Pourcentage à reporter	31
XII.IV.I.IV	Durée de la période comprise entre la fin de l'accumulation et l'acquisition du montant reporté	31
XII.IV.II	Numéraire/instruments	31
XII.IV.II.I	Types d'instruments	32
XII.IV.II.II	Politique de rétention	32
XII.IV.II.III	Part minimale d'instruments et calendrier de distribution de ces instruments	33
XII.IV.III	Ajustement au risque a posteriori pour la rémunération variable	34
XII.IV.III.I	Ajustement au risque explicite a posteriori	34
XII.IV.III.II	Ajustements implicites	36
XII.IV.III.III	Possibilité de révisions à la hausse	36
XII.V.	Conformité de certaines structures de rémunération aux exigences en matière d'alignement de la rémunération variable sur le risque, de l'attribution et de la procédure de versement	36
XIII.	Orientations en matière de publication	37
XIII.I.	Publication externe	37
XIII.I.I	Exigences générales et spécifiques en matière de publication	37
XIII.I.II	Politiques et pratiques	37
XIII.II.	Publication interne	38
Annexe I	Correlation table Recommandation /directive sur les GFIA de fonds d'investissement alternatifs	39
Annexe II	Cartographie des principes de rémunération énoncés dans la directive sur les GFIA	40
Annexe III	Aperçu schématique de certains mécanismes de report	49

I. Champ d'application

Qui?

1. Les présentes orientations s'appliquent aux gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (GFIA) ainsi qu'aux autorités compétentes.

Aussi longtemps que les régimes nationaux mentionnés à l'article 42 de la directive sur les GFIA resteront en vigueur, les GFIA établis dans des pays tiers, qui commercialisent des parts ou actions de fonds d'investissement alternatif (FIA) auprès d'investisseurs professionnels dans les États membres sans passeport seront uniquement soumis à la section XIII (orientations en matière de publication) des présentes orientations. Ces GFIA établis dans des pays tiers seront soumis à l'ensemble des dispositions relatives à la rémunération prévues dans les présentes orientations à partir de la date à laquelle les régimes nationaux mentionnés à l'article 42 de la directive sur les GFIA arriveront à expiration. Le système de passeport prévu aux articles 37 à 41 de la directive sur les GFIA deviendra le seul régime obligatoire applicable dans tous les États membres, comme prévu par l'acte délégué de la Commission mentionné à l'Article 68, paragraphe 6, de la directive sur les GFIA.

2. Conformément à l'Article 5 de la directive sur les GFIA, aux fins des présentes orientations, les GFIA auxquels les principes de rémunération s'appliquent sont soit les GFIA externes, ou lorsque la forme juridique du FIA permet une gestion interne et que l'organe directeur du FIA décide de ne pas désigner de GFIA externe, les FIA eux-mêmes. Les FIA qui ne sont pas gérés en interne et qui ont désigné un GFIA externe ne sont pas soumis aux principes de rémunération établis dans la directive sur les GFIA ainsi que dans les présentes orientations. Les principes de rémunération exposés dans la recommandation sont cependant pertinents pour ces FIA, ainsi que pour les GFIA qui peuvent bénéficier des exclusions et dérogations prévues aux articles 2 ou 3 de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs, dans la mesure où ils répondent à la définition d'«entité financière» fournie au paragraphe 2.1 de la recommandation. L'annexe I des présentes orientations dresse un tableau de corrélations soulignant les principes de la recommandation reflétés dans la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs.

Champ d'application?

3. Les présentes orientations s'appliquent aux politiques et pratiques de rémunération des GFIA et de leur *personnel identifié*. L'annexe II des présentes orientations détaille les orientations qui s'appliquent aux GFIA dans leur ensemble ainsi que celles qui s'appliquent uniquement à leur *personnel identifié*.

Quand?

4. Les présentes orientations entreront en vigueur à compter du 22 juillet 2013, sous réserve des dispositions transitoires de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs.

II. Définitions

Sauf indication contraire, les termes utilisés dans la directive 2011/61/UE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2011 sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs et modifiant les directives 2003/41/CE et 2009/65/CE ainsi que les règlements (CE) n° 1060/2009 et (UE)

n° 1095/20101 (directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs) et dans les actes délégués adoptés par la Commission conformément aux dispositions de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs ont la même signification dans les présentes orientations. En outre, les définitions suivantes s'appliquent aux fins de ces orientations:

<i>recommandation</i>		recommandation de la Commission 2009/384/CE du 30 avril 2009 sur les politiques de rémunération dans le secteur des services financiers, ²
<i>personnel identifié</i>		catégories du personnel, y compris la direction générale, les preneurs de risques et les personnes exerçant une <i>fonction de contrôle</i> , ainsi que tout employé qui, au vu de sa rémunération globale, se situe dans la même <i>tranche de rémunération</i> que la direction générale et les preneurs de risques, dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque du GFIA ou les profils de risque du FIA qu'il gère et les catégories du personnel de l'entité (ou des entités) à laquelle (auxquelles) les activités de gestion du portefeuille ou de gestion des risques ont été déléguées par le GFIA, dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur les profils de risque du FIA que le GFIA gère.
<i>fonctions de contrôle</i>	<i>de</i>	personnel (autre que la direction générale) responsable de la gestion des risques, de la conformité, des audits internes et autres fonctions similaires au sein d'un GFIA (p. ex. le directeur financier dans le cas où il est responsable de la préparation des états financiers).
<i>tranche de rémunération</i>	<i>de</i>	fourchette de rémunération globale de chaque membre du personnel relevant des catégories de la direction générale et des preneurs de risques – du membre le mieux payé au membre le moins bien payé de ces catégories.
<i>instruments</i>		parts ou actions des FIA gérés par le GFIA ou participations équivalentes (y compris pour les FIA émettant uniquement des parts, des instruments adossés aux parts sous réserve de la structure juridique des FIA concernés et de leurs règles ou documents constitutifs, ou instruments adossés à des actions ou instruments non-numéraires équivalents).
<i>malus</i>		dispositif qui permet au GFIA de prévenir l'acquisition de tout ou partie de la somme d'une rémunération différée en fonction des résultats de risques ou des performances du GFIA dans son ensemble, de l'unité commerciale, du FIA et, dans la mesure du possible, du membre du personnel. Le malus est une forme d'ajustement des risques ex post.
<i>restitution</i>		accord contractuel selon lequel le membre du personnel accepte de restituer la propriété d'un montant de rémunération au GFIA dans certaines circonstances. Cela peut s'appliquer aux rémunérations versées à l'avance et aux rémunérations variables différées. Lorsqu'elle résulte des risques, la restitution est une forme d'ajustement des risques ex post

¹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:174:0001:0073:FR:PDF>.

² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:120:0022:0027:FR:PDF>.

<i>fonction de surveillance</i>	les personnes ou organisme(s) concernés chargés de la surveillance de la direction générale du GFIA ainsi que de l'évaluation et de l'examen périodique de l'adéquation et de l'efficacité du processus de gestion des risques et des politiques, dispositifs et procédures mis en place pour se conformer aux obligations imposées par la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs. S'agissant des GFIA qui, en raison de leur taille, de leur organisation interne et de la nature, portée et de la complexité de leurs activités ou de leur structure juridique, n'ont pas de fonction de surveillance séparée, la fonction de surveillance sera constituée du membre ou des membres de l' <i>organe de direction</i> responsable de ces fonctions.
<i>organe de direction</i>	l'organe directeur d'un GFIA.
<i>période de conservation</i>	période durant laquelle la rémunération variable qui a déjà été acquise et versée sous forme d'instruments ne peut être vendue.
<i>période d'accumulation</i>	période durant laquelle les performances du membre du personnel sont évaluées et mesurées en vue de déterminer sa rémunération.
<i>période de report</i>	période durant laquelle la rémunération variable est retenue à l'issue de la période d'accumulation.
<i>point d'acquisition</i>	un montant de rémunération est acquis quand le membre du personnel reçoit le paiement et devient le détenteur légal de la rémunération. Une fois la rémunération acquise, aucun ajustement ex post explicite ne peut intervenir, à l'exception des clauses de restitution.

III. Objectif

5. L'objectif des présentes orientations est d'assurer l'application commune, uniforme et cohérente des dispositions relatives à la rémunération prévues aux articles 13 et 22, paragraphe 2, points e) et f) de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs ainsi qu'à l'annexe II de cette dernière.

IV. Obligations de conformité et de reporting

Statut des orientations

6. Le présent document contient les orientations émises conformément à l'article 16 du règlement de l'ESMA³. Conformément à l'Article 16, paragraphe 3 du règlement de l'ESMA, les autorités compétentes et les acteurs des marchés financiers mettent tout en œuvre pour respecter les orientations.

³ Règlement (UE) n° 1095/2010 du Parlement européen et du Conseil du 24 novembre 2010 instituant une Autorité européenne de surveillance (Autorité européenne des marchés financiers), modifiant la décision n° 716/2009/CE et abrogeant la décision 2009/77/CE de la Commission.

7. Les autorités compétentes auxquelles les orientations s'appliquent sont tenus de s'y conformer en les incorporant dans leurs pratiques de surveillance, y compris lorsque des orientations particulières exposées dans le document visent principalement les acteurs des marchés financiers.

Exigences en matière de reporting

8. Il importe que les autorités compétentes auxquelles les présentes orientations s'appliquent notifient à l'ESMA si elles se conforment ou ont l'intention de se conformer ou non aux orientations, en indiquant les motifs justifiant la non-conformité, dans un délai de deux mois à compter de la date de publication des traductions par l'ESMA. En l'absence de réponse dans les délais impartis, les autorités compétentes seront considérées comme non conformes. Un formulaire de notification est disponible sur le site internet de l'ESMA.

9. Les GFIA ne sont pas dans l'obligation de déclarer s'ils se conforment aux présentes orientations.

V. Orientations en matière de rémunération couverte par les présentes orientations

10. Aux fins des orientations et de l'annexe II de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs uniquement, la rémunération se compose de:

- (i) toutes les formes de paiements ou d'avantages payés par le GFIA,
- (ii) toute somme payée par le FIA lui-même, y compris certains types de « carried interest », et
- (iii) tout transfert de parts ou d'actions du FIA,

en contrepartie de services professionnels rendus par le *personnel identifié* du GFIA.

Aux fins de l'alinéa (ii) de ce paragraphe, à chaque fois que des paiements, à l'exclusion des remboursements des coûts et dépenses, sont effectués directement par le FIA au GFIA pour le bénéfice des catégories pertinentes de personnel du GFIA en contrepartie de services professionnels rendus, afin d'éviter qu'il puisse en résulter un contournement des règles applicables en matière de rémunération, ils seront considérés comme une rémunération aux fins des orientations et de l'annexe II de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs.

11. Toute rémunération peut être divisée soit en rémunération fixe (paiements ou avantages sans prise en compte de quelconques critères de performance) soit en rémunération variable (paiements ou avantages supplémentaires qui dépendent des performances ou, dans certains cas, d'autres critères contractuels). Ces deux composantes de rémunération (fixe et variable) peuvent inclure des paiements ou des avantages monétaires (tels que numéraires, actions, options, annulation de prêts à des membres du personnel en cas de licenciement, cotisations de pension discrétionnaires, rémunération par les FIA, p. ex. par le biais de certains types de « carried interest ») ou non (directement) monétaires (tels que des « discounts », des prestations annexes ou des allocations spéciales pour la voiture, le téléphone portable, etc.). Les paiements ou avantages annexes qui font partie d'une politique générale et non discrétionnaire du GFIA et n'ont aucun effet incitatif sur la gestion des risques peuvent être exclus de cette définition de la rémunération aux fins des exigences relatives à l'alignement de la rémunération sur les risques spécifiques définies dans la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs.

12. Tout paiement effectué directement par le FIA pour le bénéfice des catégories de personnel mentionnées à l'annexe II, paragraphe 2, de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs, qui consiste en un retour sur investissement au prorata de tout investissement réalisé par ces membres du personnel dans le FIA, ne sera pas soumis aux dispositions de rémunération exposées dans les présentes orientations. Pour qu'un retour sur un investissement réalisé par un membre du personnel dans le FIA puisse être exempté des dispositions de rémunération, il convient que l'investissement prenne la forme d'un décaissement de la part du membre du personnel (c'est-à-dire que les prêts accordés par le GFIA au membre du personnel afin qu'il puisse co-investir dans le FIA ne peuvent être considérés comme un investissement aux fins de l'exonération si le prêt n'a pas été remboursé par le membre du personnel au moment où ledit retour sur investissement est versé).
13. Il importe que les GFIA soient en mesure d'identifier clairement et de distinguer de manière pertinente le traitement:
 - (i) de la fraction du paiement effectué par le FIA aux catégories de membres du personnel susmentionnées qui dépasse le retour sur investissement au prorata de l'investissement consenti par les membres du personnel concernés et représente certains types de « carried interest », c.-à-d. une part des profits du FIA accumulés par les membres du personnel en contrepartie de la gestion du FIA (laquelle est soumise aux dispositions relatives à la rémunération prévues dans le cadre des présentes orientations)⁴; et
 - (ii) de la fraction du paiement versé par le FIA aux mêmes catégories de membres du personnel qui représente une part des bénéfices du FIA qui reviennent aux membres du personnel comme un retour au prorata sur tout investissement par les membres du personnel dans le FIA (lequel n'est pas soumis aux dispositions relatives à la rémunération énoncées dans les présentes orientations).
14. Une «prime de conservation» est une sorte de rémunération variable et ne peut être autorisée que dans la mesure où les dispositions relatives à l'alignement sur le risque sont correctement appliquées.
15. Il importe que les GFIA s'assurent que la rémunération variable n'est pas versée au moyen de véhicules ou de méthodes visant à contourner de façon artificielle les dispositions de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs et des présentes orientations. Il appartient prioritairement à l'organe de direction de chaque GFIA de garantir que l'objectif ultime consistant à se doter de politiques et de structures de rémunération saines et prudentes n'est pas contourné de manière abusive. Les circonstances et les situations susceptibles d'engendrer un risque plus important dans cette perspective peuvent être: la conversion de fractions de la rémunération variable en avantages qui normalement ne présentent pas d'effet d'incitation par rapport aux positions de risque; l'externalisation des services professionnels à des entreprises se trouvant en dehors du champ d'application de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs; l'utilisation d'agents liés ou d'autres personnes qui ne sont pas considérées comme étant des «employés» d'un point de vue légal; des transactions entre les GFIA et des tiers dans lesquelles les preneurs de risques ont des intérêts significatifs; la création de structures ou de méthodes au travers desquelles la rémunération est versée sous forme de dividendes ou de paiements identiques (c'est-à-dire l'utilisation

⁴ Voir cependant la section XII.V (Conformité de certaines structures de rémunération aux exigences en matière d'alignement sur le risque s'agissant de la rémunération variable, de l'attribution et de la procédure de versement) pour des dispositions spécifiques à certaines structures de rémunération.

inappropriée de rémunération sur performance) et des avantages non monétaires significatifs accordés en tant que mécanismes d'incitation liés à la performance.

16. Ce qu'on appelle les véhicules de « carried interest » sont typiquement des sociétés (ou d'autres catégories de véhicules) étant elles-mêmes des actionnaires dans le FIA avec des investisseurs tiers et ils sont utilisés par les dirigeants d'un FIA soit pour moduler les droits à certains types de « carried interest » des dirigeants entre eux en raison d'un modeste apport en capital ou pour un apport en capital qui ne soit pas purement symbolique – par exemple les co-investissements – dans les transactions avec le FIA. Si les paiements effectués par le FIA aux employés concernés via certains véhicules de type « carried interest » relèvent de la définition du « carried interest », il convient qu'ils soient soumis aux dispositions relatives à la rémunération énoncées dans les présentes orientations, tandis que s'ils représentent un retour sur investissement au prorata par les employés (au moyen du véhicule de « carried interest ») dans le FIA, il convient qu'ils ne soient pas soumis à ces dispositions.
17. Il convient également d'examiner les structures d'actionariat et structures similaires. Les dividendes ou les distributions similaires perçus par les actionnaires en tant que propriétaires de parts ou d'actions d'un GFIA ne sont pas visés par les présentes orientations, sauf si le résultat effectif résultant du paiement de ces dividendes aboutit à un contournement de la réglementation relative à la rémunération applicable, toute intention de contourner ces règles étant sans objet à cette fin.
18. Dans le cadre de la délégation des activités de gestion de portefeuille ou de gestion des risques conformément à l'article 20 de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs et ses dispositions d'exécution, il convient que le GFIA s'assure que:
 - a) les entités auxquelles les activités de gestion de portefeuille ou de gestion des risques ont été déléguées sont régies par des dispositions réglementaires sur la rémunération aussi efficaces que celles applicables au titre des présentes orientations; ou
 - b) des dispositions contractuelles appropriées sont établies avec les entités auxquelles des activités de gestion de portefeuille ou de gestion des risques ont été déléguées afin d'empêcher tout contournement des réglementations relatives à la rémunération énoncées dans les présentes orientations; ces dispositions contractuelles concerneront tout paiement versé au *personnel identifié* des délégués à titre de compensation pour la réalisation des activités de gestion de portefeuille ou de gestion des risques pour le compte du GFIA.

VI. Orientations relatives à l'identification des catégories de personnel concernées par les présentes orientations

19. Il convient que les GFIA déterminent le *personnel identifié*, conformément aux présentes orientations et à toute autre directive ou tout autre critère fourni par les autorités compétentes. Il convient que les GFIA soient en mesure de démontrer aux autorités compétentes comment ils ont évalué et sélectionné le *personnel identifié*.
20. Il convient que les catégories de personnel suivantes soient incluses dans le *personnel identifié*, sauf s'il est démontré qu'elles n'ont pas d'incidence significative sur le profil de risque du GFIA ou sur un FIA qu'il gère:

- les membres exécutifs et non-exécutifs de l'organe de direction du GFIA, selon la structure juridique locale du GFIA tels que: les administrateurs, le directeur général ainsi que les membres exécutifs et non-exécutifs.
- la direction générale
- les fonctions de contrôle
- les membres du personnel responsables de la gestion de portefeuille, de l'administration, du marketing, des ressources humaines
- les autres preneurs de risque tels que: les membres du personnel dont les activités professionnelles – que ce soit à titre individuel ou collectif, comme membres d'un groupe (par exemple, une unité ou une partie d'un département) – peuvent avoir une incidence significative sur le profil de risque du GFIA ou sur un FIA qu'il gère, y compris les personnes en mesure de conclure des accords, adopter des positions et de prendre des décisions ayant un impact significatif sur les positions de risque du GFIA ou d'un FIA qu'il gère. Cette catégorie de membres du personnel peut inclure, par exemple, des vendeurs, des opérateurs de marché individuels et des tables de négociation spécifiques.

Lorsqu'ils évaluent le caractère significatif de l'incidence sur le profil de risque d'un GFIA ou sur un FIA qu'ils gèrent, il convient que les GFIA définissent ce qui constitue le caractère significatif pour leurs activités et pour les FIA qu'ils gèrent. Les critères que les GFIA pourraient prendre en compte pour vérifier qu'ils identifient convenablement et de manière appropriée les membres du personnel visés comprennent une évaluation des membres du personnel ou d'un groupe dont les activités pourraient potentiellement avoir un impact significatif sur les résultats et/ou le bilan du GFIA et/ou sur la performance des FIA qu'il gère.

Le GFIA est tenu d'analyser les fonctions et responsabilités professionnelles afin d'évaluer de manière appropriée les fonctions susceptibles d'influer de manière significative sur son profil de risque ou sur le profil de risque des FIA qu'il gère. Dans certaines situations, un membre du personnel peut ne pas percevoir une rémunération élevée et pour autant avoir un impact significatif sur le profil de risque du GFIA ou du FIA qu'il gère en raison des fonctions ou des responsabilités professionnelles particulières du membre du personnel en question.

Il convient que les membres du personnel affectés à des fonctions support de services administratifs ou logistiques, qui, par la nature de leurs fonctions professionnelles, n'ont manifestement aucun lien avec le profil de risque du GFIA ou du FIA, ne soient pas considérés comme des preneurs de risque. Toutefois, une telle exclusion ne s'applique qu'aux fonctions supports tandis que, comme indiqué au quatrième alinéa du présent paragraphe, il est indispensable que les dirigeants des services administratifs soient inclus dans le *personnel identifié*.

21. En outre, s'ils ont une incidence significative sur le profil de risque du GFIA ou le profil de risque des FIA qu'il gère, il convient que d'autres membres du personnel/personnes qui, au vu de leur rémunération globale se situent dans la même *tranche de rémunération* que la direction générale et les preneurs de risques soient inclus dans la catégorie du *personnel identifié*, comme les membres du personnel bénéficiant de revenus élevés qui n'appartiennent pas encore aux catégories ci-dessus et qui ont une incidence significative sur le profil de risque du GFIA ou le profil de risque des FIA qu'il gère.

Il est probable que dans certains cas, les membres du personnel dont la rémunération est aussi élevée ou plus élevée que celle des dirigeants et des preneurs de risque exerceront une influence significative d'une certaine façon sur le profil de risque du GFIA ou des FIA qu'il gère. Cela peut ne peut être le cas chez d'autres GFIA.

22. Les exemples mentionnés aux paragraphes 20 et 21 ci-dessus ne sont pas définitifs. Plus la probabilité qu'il y ait des preneurs de risques dans certaines unités opérationnelles est élevée, plus l'analyse des risques pour évaluer s'il convient qu'une personne soit considérée ou pas comme un preneur de risques significatif devra être approfondie.

VII. Orientations sur la proportionnalité

VII.I. Généralités sur le principe de proportionnalité

23. Conformément à la *recommandation*, lorsque les États membres prennent des mesures pour mettre en œuvre les principes relatifs aux rémunérations, il convient qu'ils prennent en compte la taille, la nature et la portée des activités des entités financières. Lorsqu'ils prennent des mesures en vue de se conformer aux principes relatifs à la rémunération, il faut que les GFIA définissent des modalités et un périmètre qui tiennent compte de leur taille, leur organisation interne, la nature, la portée et la complexité de leurs activités. Dans cette perspective, l'annexe II de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs et la *recommandation* préconisent que les dispositions fonctionnent de façon à permettre au GFIA d'adopter une approche proportionnelle pour se conformer à un principe de rémunération.
24. Tous les GFIA ne sont pas tenus d'appliquer les exigences relatives à la rémunération de la même façon et dans la même mesure. Il faut que la proportionnalité fonctionne dans les deux sens: certains GFIA devront appliquer des politiques ou des pratiques plus sophistiquées pour respecter les exigences; d'autres GFIA pourront respecter les exigences de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs d'une façon plus simple ou moins contraignante.
25. Bien que les principes de rémunération prévus à l'annexe II de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs soient applicables à l'ensemble des GFIA, la proportionnalité peut entraîner, à titre exceptionnel et après prise en considération de faits spécifiques, l'exclusion du champ d'application de certaines exigences si cela est compatible avec le profil de risque, l'appétit pour le risque, la stratégie du GFIA et la stratégie des FIA qu'il gère dans les limites prévues dans les présentes orientations. Si les GFIA jugent approprié d'exclure du champ d'application les exigences applicables à leurs activités ou à leur *personnel identifié*, il importe qu'ils soient en mesure de justifier auprès des autorités compétentes, le cas échéant, les raisons de l'exclusion du champ d'application de chaque exigence concernée. Il importe que l'exclusion du champ d'application ne soit jamais appliquée de façon automatique, uniquement sur la base des présentes orientations: il incombe aux GFIA d'effectuer une évaluation de chacune des exigences relatives à la rémunération pouvant être exclue du champ d'application conformément au paragraphe suivant et déterminer si la proportionnalité leur permet de ne pas appliquer chaque exigence particulière; si les GFIA concluent que l'exclusion du champ d'application n'est possible pour aucune des exigences susceptibles d'être exclues, alors aucune exception vis-à-vis de l'application de ces exigences ne pourra être consentie.
26. Les exigences qui suivent sont les seules pouvant être exclues du champ d'application et, le cas échéant, uniquement de manière proportionnée:

- les exigences relatives au processus de paiement pour lequel des orientations sont énoncées ci-dessous au chapitre XII.IV (Processus de paiement). Cela signifie que certains GFIA, soit pour l'ensemble de leur *personnel identifié* soit pour certaines catégories de leur *personnel identifié*, peuvent décider de ne pas appliquer les exigences relatives:
 - à la rémunération variable sous forme d'*instruments*;
 - à la conservation;
 - au report;
 - à l'incorporation de risques a posteriori pour la rémunération variable;
- l'obligation de créer un comité de rémunération dont les orientations sont précisées ci-après au chapitre X.II (Comité de rémunération).

27. Les critères chiffrés énoncés dans l'annexe II de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs – la *période de report* sera d'au moins trois à cinq ans - la part de la rémunération variable devant être reportée oscille au minimum entre 40 et 60 % (annexe II, paragraphe 1, point n), de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs) et il faut que la part de la rémunération variable devant être payée sous forme d'*instruments* soit de 50 % au minimum (Annexe II, paragraphe 1, point m), de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs) – s'ils sont exclus du champ d'application, ne pourront l'être que dans leur totalité. Un GFIA ne peut appliquer des seuils inférieurs basés sur la proportionnalité. Par exemple, si sa taille, son organisation interne et la nature, la portée et la complexité de ses activités le justifient, un GFIA pourra décider de ne rien reporter de la composante de la rémunération variable mais ne pourra pas décider d'appliquer un report de 20 % de la rémunération variable, à savoir, si le GFIA ne remplit pas les critères de proportionnalité lui permettant d'exclure l'exigence du champ d'application, il devra appliquer un report d'au moins 40 % ou un report de 60 % dans le cas d'une composante de rémunération variable d'un montant particulièrement élevé.

28. Il relève prioritairement de la responsabilité du GFIA d'évaluer ses propres caractéristiques et de développer et de mettre en œuvre des politiques et des 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. Il convient que les autorités compétentes analysent la façon dont les GFIA 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 GFIA et autorités.

VII.II. Proportionnalité par rapport aux différentes caractéristiques des GFIA

29. Les différents profils de risques et différentes caractéristiques des GFIA justifient une mise en œuvre proportionnée des principes de rémunération. Les critères pertinents pour l'application de la proportionnalité sont la taille du GFIA et celle des FIA qu'il gère, son organisation interne ainsi que la nature, la portée et la complexité de ses activités.

- a) Taille: le critère relatif à la taille peut se référer au montant des fonds propres du GFIA et au montant des actifs sous gestion (y compris les actifs acquis par effet de levier) des FIA que le GFIA gère; il peut en outre se référer à l'exposition aux risques et aux dettes du GFIA et des FIA qu'il gère; il peut se référer également à la taille des effectifs, ainsi qu'au nombre de succursales ou

de filiales d'un GFIA. La taille d'un GFIA et celle des FIA qu'il gère ne doivent pas être considérées isolément lors de l'application de la proportionnalité. Un GFIA peut être considéré comme «modeste» au regard de ses effectifs ou du nombre de ses filiales tout en présentant un niveau élevé de prise de risque. Tout GFIA est tenu d'adhérer strictement aux principes de rémunération quand le total cumulé des FIA qu'il gère – chacun d'entre eux étant considéré comme «modeste» - devient potentiellement important d'un point de vue systémique (par exemple au regard de la totalité des actifs sous gestion) ou aboutit à des activités de gestion d'investissement complexes.

L'obligation générale d'avoir des politiques et des pratiques de rémunération saines s'applique à l'ensemble des GFIA, indépendamment de leur taille ou de leur importance systémique.

- b) Organisation interne: il peut s'agir de la structure juridique du GFIA ou de celle des FIA qu'il gère, de la complexité de la structure de gouvernance interne du GFIA, de sa cotation sur les marchés réglementés ou de celle des FIA qu'il gère.

Il importe que ce critère soit évalué en fonction de l'organisation du GFIA dans son intégralité, y compris tous les FIA qu'il gère, ce qui signifie par exemple que la cotation d'un FIA n'est pas suffisante à elle seule pour considérer que le GFIA est doté d'une organisation interne complexe.

- c) Nature, portée et complexité des activités: il convient que les profils de risque structurel des activités commerciales soient pris en considération dans le cadre de l'évaluation de ces critères. Les éléments pertinents peuvent être les suivants:

- le type d'activité autorisée (les fonctions de gestions d'investissement énumérées au point 1 de l'annexe I de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs uniquement ou également les fonctions supplémentaires énumérées au point 2 de l'annexe I de la directive citée et/ou les services supplémentaires énumérés à l'article 6, paragraphe 4, de la même directive);
- le type de politiques et de stratégies d'investissement des FIA que le GFIA gère;
- le caractère national ou international des activités économiques (GFIA gérant et/ou commercialisant des FIA dans un ou plusieurs pays de l'UE ou pays tiers); et
- l'activité de gestion d'OPCVM menée par ailleurs.

30. Pour évaluer la proportionnalité, il convient que le GFIA s'attache à prendre en compte l'ensemble des critères mentionnés (taille, organisation interne et nature, portée et complexité des activités) et, cette liste n'étant pas exhaustive, de tout autre critère pertinent. Par exemple, un GFIA peut opérer à petite échelle tout en présentant des profils de risques complexes à cause de la nature de ses activités ou de la complexité des FIA gérés.

VII.III. Proportionnalité par rapport aux différentes catégories de personnel

31. Le GFIA est également tenu de faire valoir le principe de proportionnalité pour certaines des exigences spécifiques. Il importe que les catégories de personnel dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur leur profil de risque satisfassent aux exigences spécifiques qui visent à gérer les risques occasionnés par leurs activités. Les critères identiques relatifs à la taille, à l'organisation

interne et à la nature, la portée et la complexité de leurs activités sont applicables. Par ailleurs, il convient que les éléments suivants, non exhaustifs, soient pris en compte, lorsqu'ils sont pertinents:

- l'ampleur des obligations qu'un preneur de risques peut contracter pour le compte du GFIA;
- la taille du groupe de personnes ayant uniquement collectivement une incidence significative sur le profil de risque du GFIA;
- la structure de la rémunération des membres du personnel (par exemple le salaire fixe avec une rémunération variable contre des accords sur la participation aux bénéfices), en particulier, les éléments suivants:
 - le montant de rémunération variable perçue;
 - le pourcentage de rémunération variable par rapport à la rémunération fixe.

VIII. Orientations pour les GFIA faisant partie d'un groupe

32. Ces orientations s'appliquent dans toutes les situations à tous les GFIA. En particulier, aucune exception ne peut être tolérée concernant l'application des principes de rémunération spécifiques aux secteurs énoncés dans la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs et dans les présentes orientations pour les GFIA qui sont des filiales d'une institution de crédit.
33. Il importe que la conformité à ces principes de rémunération sectoriels par des GFIA qui font partie de groupes bancaires, assurantiels et d'investissements ou de conglomérats financiers soit considérée comme une garantie du respect par ce type de groupes des principes de rémunération qui leur sont applicables, avec une attention particulière pour le GFIA.

IX. Orientations concernant la situation financière du GFIA

34. Afin de garantir le respect permanent des exigences prévues à l'article 9, paragraphes 1 à 3, ainsi qu'aux paragraphes 5 et 7 de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs, il convient que les GFIA s'assurent qu'ils respectent un équilibre prudent entre une situation financière saine et l'attribution, le versement ou l'acquisition d'une rémunération variable.
35. Le GFIA veillera à que sa situation financière ne soit pas affectée de façon préjudiciable par:
- 1) la rémunération variable globale qui sera attribuée pour cette année; et
 - 2) le montant de rémunération variable qui sera payé ou acquis au cours de l'année.
36. Il convient que le fait qu'un GFIA soit ou risque de devenir incapable de préserver une situation financière saine constitue un événement pour, entre autres: a) réduire la rémunération variable collective pour cette année et b) l'application de mesures d'ajustement de la performance (*malus* ou *récupération*) au cours de cet exercice⁵. Au lieu d'accorder ou de verser la rémunération variable ou de

⁵ Voir également le chapitre XII (Orientations sur les exigences spécifiques relatives à l'alignement sur le risque).

permettre son acquisition, le bénéfice net du GFIA pour l'année et éventuellement pour les années suivantes devrait être utilisé pour consolider sa situation financière. Il importe que le GFIA ne compense pas ultérieurement une telle décision en accordant, en versant ou en acquérant un montant plus important de rémunération variable qu'il ne l'aurait fait, à moins qu'il devienne évident au cours des années suivantes que les résultats financiers du GFIA justifient de telles actions.

X. Orientations relatives à la gouvernance de la rémunération

37. Il importe que les dispositions générales sur la gouvernance de la rémunération s'appliquent au GFIA dans son ensemble.

X.I. Organe de direction

X.I.I Élaboration, approbation et supervision de la politique de rémunération

38. La politique de rémunération d'un GFIA encouragera l'alignement des risques pris par son personnel avec ceux des FIA qu'il gère, ceux des investisseurs dans ces FIA et ceux du GFIA lui-même; en particulier, la politique de rémunération prendra dûment en compte la nécessité d'aligner les risques en fonction de la gestion des risques et de l'exposition aux risques.

39. Il convient que la *fonction de surveillance* soit responsable de l'approbation et du respect de la politique de rémunération du GFIA et il lui incombe de superviser sa mise en œuvre. Il convient que la politique de rémunération ne soit pas contrôlée principalement par des membres dirigeants de la *fonction de surveillance*. La *fonction de surveillance* approuvera également toute dérogation ou modification significative apportée ultérieurement à la politique de rémunération et examinera et supervisera soigneusement ses effets. Il importe que les procédures de fixation de la rémunération soient claires, correctement documentées et transparentes en interne. Par exemple, il est nécessaire qu'une documentation adéquate soit fournie sur le processus de prise de décision, la détermination du *personnel identifié*, les mesures utilisées pour éviter les conflits d'intérêt, les mécanismes d'ajustement aux risques utilisés, etc.

40. Dans le cadre de l'élaboration et de la supervision des politiques de rémunération du GFIA, la *fonction de surveillance* prendra en compte les contributions fournies par toutes les fonctions compétentes de l'entreprise (c'est-à-dire la gestion des risques, la conformité, les ressources humaines, la planification stratégique, etc.). Par conséquent, il importe d'associer ces fonctions de manière adéquate à l'élaboration de la politique de rémunération du GFIA.

41. Enfin, il convient que la *fonction de surveillance* garantisse que la politique de rémunération du GFIA est compatible avec une gestion des risques rigoureuse et efficace et la favorise. Il convient que la politique de rémunération :

- soit conforme à la stratégie économique, aux objectifs, aux valeurs et aux intérêts du GFIA,
- n'encourage pas la prise de risque excessive par rapport à la politique d'investissement des FIA que le GFIA gère, et
- permette au GFIA d'aligner les intérêts des FIA et de leurs investisseurs sur ceux du *personnel identifié* qui gère ces FIA, et d'établir et maintenir une situation financière saine.

42. La *fonction de surveillance* garantira que l'ensemble des principes et des structures de gouvernance d'entreprise d'un GFIA, ainsi que leurs interactions avec le système de rémunération sont prises en considération dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de ses politiques et pratiques de rémunération. La *fonction de surveillance* garantira que les éléments suivants sont pris en considération: la distinction claire entre les opérations et les *fonctions de contrôle*, les exigences relatives aux compétences et à l'indépendance des membres de *l'organe de direction*, le rôle assumé par les comités internes, y compris le comité de rémunération, les garde-fous visant à prévenir les conflits d'intérêts, le système interne de compte-rendu et les règles de transaction des parties liées.

X.I.II Rémunération des membres de l'organe de direction et de la fonction de surveillance

43. Il importe que la rémunération des membres de l'organe de direction soit en accord avec leurs pouvoirs, leurs mandats, leur expertise et leurs responsabilités.
44. Dans le cas où cela s'avère adéquat, compte tenu de la taille du GFIA, de son organisation interne et de la nature, la portée et la complexité de ses activités, il importe que *l'organe de direction* ne fixe pas sa propre rémunération. Il appartient à la *fonction de surveillance* de fixer et superviser la rémunération des membres de *l'organe de direction*. Dans la mesure où cela est conforme à la législation nationale, la *fonction de surveillance* approuvera et surveillera également de manière spécifique la rémunération des dirigeants et membres du personnel qui perçoivent les rémunérations totales les plus élevées chez le GFIA.
45. Pour les GFIA disposant de *fonctions de surveillance* séparées, il s'avère plus approprié que les membres des *fonctions de surveillance* perçoivent uniquement une rémunération fixe afin de gérer de façon efficace les conflits d'intérêts. Lorsque des mécanismes fondés sur l'incitation sont mis en place, il importe que ceux-ci soient rigoureusement adaptés aux missions de surveillance et de contrôle assignées et reflètent les compétences individuelles et les résultats obtenus. Si des *instruments* sont accordés, il convient que des mesures appropriées soient prises, comme les *périodes de conservation* jusqu'à la fin de la mission, afin de préserver l'indépendance d'appréciation des membres de *l'organe de direction*. Pour les GFIA qui ne disposent pas de *fonction de surveillance* séparée en raison de leur taille, de leur organisation interne et de la nature, la portée et la complexité de leurs activités, le principe stipulant qu'il serait plus approprié que les membres de la *fonction de surveillance* perçoivent uniquement une rémunération fixe s'appliquera uniquement aux membres non exécutifs de *l'organe de direction* qui accomplissent les devoirs de la *fonction de surveillance*.

X.I.III Implication des actionnaires

46. L'approbation de la politique de rémunération d'un GFIA et de ses décisions relatives à la rémunération des membres de *l'organe de direction* peut être confiée à l'assemblée des actionnaires du GFIA, en fonction de ses caractéristiques ou de la réglementation nationale du pays dans lequel il est établi. Le vote des actionnaires peut être soit consultatif soit contraignant. À cette fin, il importe que les actionnaires disposent des informations nécessaires afin de prendre leurs décisions en connaissance de cause.
47. La *fonction de surveillance* est responsable des propositions soumises à l'assemblée des actionnaires du GFIA, ainsi que de la mise en œuvre effective et de la surveillance des modifications apportées aux politiques et pratiques de rémunération. .

X.I.IV Évaluation de la mise en œuvre de la politique de rémunération

48. Il convient que la *fonction de surveillance* s'assure que la mise en œuvre de la politique de rémunération du GFIA sera réexaminée une fois par an au minimum. De tels contrôles centralisés et indépendants devraient évaluer si le système de rémunération globale:
- fonctionne comme prévu (en particulier que tous les plans/programmes approuvés sont couverts; que les paiements au titre de la rémunération sont appropriés et que le profil de risque, les objectifs et les buts à long terme du GFIA sont reflétés de façon pertinente); et
 - respecte les réglementations, principes et normes nationales et internationales.
49. Les *fonctions de contrôle* internes appropriées (c'est-à-dire l'audit interne, la gestion des risques, les fonctions de vérification de la conformité, etc.) ainsi que d'autres comités principaux de la *fonction de surveillance* (c'est-à-dire le comité d'audit, le comité des risques et le comité de nomination) seront fortement impliqués dans l'examen du système de rémunération mis en place par le GFIA.
50. Quand des examens périodiques révèlent que le système de rémunération ne fonctionne pas conformément aux attentes ou aux prescriptions, il convient que la *fonction de surveillance* garantisse la mise en place d'un plan de correction en temps opportun.
51. Le cas échéant, l'examen périodique de la mise en œuvre des politiques et pratiques de rémunération peut être externalisé en tout ou en partie, dans le respect du principe de proportionnalité. Il importe que les GFIA plus importants et plus complexes disposent de ressources suffisantes pour effectuer l'examen en interne, sans exclure que, le cas échéant, des consultants externes puissent assister et compléter le GFIA dans l'exécution de ces missions. Conformément au principe de proportionnalité, des GFIA de taille plus modeste et moins complexes peuvent décider de sous-traiter l'examen dans son intégralité, en le réalisant moins d'une fois par an ou en réalisant au moins chaque année une évaluation interne qui n'équivaut pas à examen complet indépendant. Dans tous les cas, la *fonction de surveillance* gardera la responsabilité du contrôle des politiques et pratiques de rémunération et veillera au suivi des résultats de l'examen; il convient par ailleurs que les *fonctions de contrôle* appropriées soient étroitement associées.

X.II. Comité de rémunération

X.II.I Création d'un comité de rémunération

52. Il convient d'envisager la création d'un comité de rémunération au titre des bonnes pratiques, y compris par les GFIA qui n'ont pas l'obligation d'en créer un au titre du paragraphe 3 de l'annexe II de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs.
53. Afin de déterminer si la création d'un comité de rémunération est nécessaire, il convient de prendre en considération les facteurs mentionnés au point VII (Orientations sur la proportionnalité) . Pour évaluer l'importance d'un GFIA, il importe de prendre en considération l'existence simultanée des trois facteurs (c'est-à-dire sa taille ou la taille des FIA qu'il gère, son organisation interne et la nature, la portée et la complexité de ses activités). Un GFIA ne réunissant qu'un ou deux des trois facteurs susmentionnés n'est pas tenu de créer un comité de rémunération.
54. Sans préjudice du paragraphe précédent, les éléments spécifiques (liste non-exhaustive) à prendre en compte en vue de déterminer s'il convient qu'un comité de rémunération soit ou non constitué sont les suivants:

- le fait que le GFIA soit coté ou non;
- la structure juridique du GFIA;
- le nombre d'employés du GFIA;
- les actifs sous gestion du GFIA;
- si le GFIA est également une société de gestion d'OPCVM;
- la fourniture des services mentionnés au titre de l'article 6, paragraphe 4, de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs.

55. Compte tenu des principes ci-dessus et toutes circonstances étant prises en considération, les exemples suivants sont des GFIA pour lesquels la constitution d'un comité de rémunération peut ne pas être nécessaire:

- les GFIA gérant des portefeuilles de FIA dont la valeur n'excède pas 1,25 milliard d'euros et qui n'ont pas plus de 50 employés, y compris ceux dédiés à la gestion des OPCVM et à la fourniture des services mentionnés au titre de l'article 6, paragraphe 4, de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs;
- les GFIA qui font partie de groupes bancaires, assurantiels ou d'investissement ou de conglomérats financiers au sein desquels une entité est tenue de créer un comité de rémunération dont les missions et les devoirs s'étendent à l'ensemble du groupe, étant entendu que les règles régissant la composition, le rôle et les compétences dudit comité de rémunération sont équivalentes à celles énoncées dans les présentes orientations et que le comité de rémunération existant assume la responsabilité de la vérification de la conformité du GFIA par rapport aux règles énoncées dans les présentes orientations.

56. Comme indiqué ci-dessus au titre du paragraphe 52, les GFIA conformes aux exemples cités ci-dessus peuvent décider de constituer un comité de rémunération de leur propre initiative et ce, au titre des bonnes pratiques.

57. La création d'un comité de rémunération ne devrait pas être automatiquement exigée des types de GFIA qui ne sont pas cités dans les exemples ci-dessus. À cet égard, les GFIA qui se situent au-dessus des seuils définis au paragraphe 55 seront considérés comme significatifs de par leur taille ou par la taille des FIA qu'ils gèrent. Toutefois, afin de décider s'il leur incombe ou non de créer un comité de rémunération, ces GFIA évalueront leur caractère significatif en fonction de leur organisation interne et de la nature, la portée et la complexité de leurs activités.

X.II.II Composition du comité de rémunération

58. Pour déployer son action indépendamment des dirigeants, il importe que le comité de rémunération soit composé des membres de la *fonction de surveillance* qui n'exercent pas de fonctions exécutives, dont la majorité au moins est indépendante.

59. Il importe que le président du comité de rémunération soit un membre indépendant, n'exerçant pas de fonctions exécutives.

60. Le comité de rémunération comportera un nombre approprié de membres disposant d'une expertise et d'une expérience professionnelle suffisantes concernant les activités de gestion et de contrôle des risques, plus précisément en ce qui concerne le mécanisme d'alignement de la structure de rémunération sur les profils de risque et de capital des GFIA.
61. Il convient d'encourager le comité de rémunération à solliciter des avis d'experts, tant en interne (c'est-à-dire auprès de la fonction de gestion des risques) qu'en externe. Le directeur général ne participera pas aux réunions du comité de rémunération à l'ordre du jour desquelles figure la question de sa rémunération.

X.II.III Rôle du comité de rémunération

62. Il importe que le comité de rémunération :

- assume la responsabilité de l'élaboration des recommandations destinées à la *fonction de surveillance* au sujet de la rémunération des membres de *l'organe de direction* ainsi que des employés du GFIA bénéficiant des rémunérations les plus élevées;
- fournisse son assistance et ses avis à la *fonction de surveillance* pour l'élaboration de la politique globale de rémunération du GFIA;
- ait accès à des avis, tant internes qu'externes, indépendamment des avis fournis par ou à la direction générale;
- évalue l'engagement des consultants externes en rémunération auxquels les *fonctions de surveillance* peuvent décider de recourir en vue d'obtenir des avis ou une assistance;
- assiste la *fonction de surveillance* dans la supervision de l'élaboration et le fonctionnement du système de rémunération pour le compte de la *fonction de surveillance*;
- accorde une attention particulière à l'évaluation des mécanismes adoptés pour garantir que:
 - le système de rémunération prend en compte de façon appropriée toutes les catégories de risques, de liquidités et les niveaux d'actifs sous gestion, et
 - la politique de rémunération globale est compatible avec la stratégie économique, les objectifs, les valeurs et les intérêts du GFIA et des FIA qu'il gère et avec ceux des investisseurs dans ces FIA; et
- évalue formellement un certain nombre de scénarios possibles afin de tester la réaction du système de rémunération à des événements futurs externes et internes et effectuer des contrôles a posteriori également.

63. Le comité de rémunération lui-même peut être chargé de superviser l'évaluation centrale et indépendante de la mise en œuvre des politiques et pratiques de rémunération.

X.II.IV Processus et chaînes de communication du comité de rémunération

64. Il importe que le comité de rémunération :

- ait accès sans restriction à toutes les données et informations concernant le processus de prise de décision de la fonction de surveillance sur l'élaboration et la mise en œuvre du système de rémunération;
- ait accès sans restriction à toutes les données et informations provenant de la fonction de gestion des risques et de la *fonction de contrôle*. Un tel accès ne peut constituer un frein aux activités ordinaires du GFIA;
- garantisse la participation adéquate du contrôle interne et des autres fonctions compétentes (c'est-à-dire les ressources humaines et la planification stratégique). Le comité de rémunération collaborera avec d'autres comités du conseil dont les activités sont susceptibles d'avoir un impact sur l'élaboration et le bon fonctionnement de la politique et des pratiques de rémunération (par exemple audit des risques et comités de nomination); et
- fournir des informations adéquates à la *fonction de surveillance* et, le cas échéant, à l'assemblée des actionnaires du GFIA au sujet des activités réalisées.

X.III. Les fonctions de contrôle

X.III.I Les rôles des fonctions de contrôle

65. Les GFIA veilleront à ce que les *fonctions de contrôle* aient un rôle actif dans l'élaboration, la surveillance continue et l'évaluation des politiques de rémunération pour les autres domaines d'activité.
66. En collaboration étroite avec le comité de rémunération et les *fonctions de surveillance* ainsi qu'avec *l'organe de direction*, la *fonction de contrôle* contribuera à déterminer la stratégie de rémunération globale applicable au GFIA, aux fins de promouvoir le développement d'une gestion des risques efficace.
67. La fonction de gestion des risques évaluera l'incidence de la structure de rémunération variable sur le profil de risque du GFIA. Il est de bon usage que la fonction de gestion des risques valide et évalue les données relatives à l'ajustement sur les risques et participe à une réunion du comité de rémunération dans le cadre de cet objectif.
68. La fonction de vérification de la conformité analysera l'incidence de la structure de rémunération sur la conformité du GFIA par rapport aux dispositions légales et réglementaires et aux politiques internes.
69. La fonction d'audit interne effectuera périodiquement un audit indépendant de l'élaboration, de la mise en œuvre et des conséquences des politiques de rémunération du GFIA.

X.III.II Rémunération des personnes exerçant des fonctions de contrôle

70. Le niveau de rémunération du personnel affecté aux *fonctions de contrôle* permettra au GFIA d'embaucher des collaborateurs qualifiés et expérimentés dans le cadre de ces fonctions.

71. Si le personnel affecté aux *fonctions de contrôle* perçoit une rémunération variable, il convient que celle-ci soit basée sur des objectifs spécifiques à la fonction et ne soit pas uniquement déterminée par les critères de performance applicables à l'échelle du GFIA.
72. La structure de rémunération du personnel affecté aux *fonctions de contrôle* ne peut compromettre leur indépendance ni créer des conflits d'intérêt dans leur rôle de conseil auprès du comité de rémunération, de la *fonction de surveillance* et/ou de *l'organe de direction*. Si la rémunération du personnel affecté aux fonctions de contrôle comprend une composante basée sur les critères de performance à l'échelle du GFIA, le risque de conflits d'intérêt augmente et il convient dès lors qu'il soit traité de façon appropriée.
73. En ce qui concerne les GFIA tenus d'avoir un comité de rémunération, la rémunération des dirigeants assumant la responsabilité de la *fonction de contrôle* ne sera pas uniquement du ressort de la *fonction de surveillance* mais sera directement supervisée par le comité de rémunération. La rémunération des membres du personnel appartenant aux fonctions de vérification de la conformité et de gestion des risques sera conçue de façon à éviter tout conflit d'intérêt lié à l'unité opérationnelle qu'ils contrôlent et sera donc fixée et déterminée de façon indépendante. Le comité de rémunération émettra des recommandations à *l'organe de direction* au sujet de la rémunération devant être versée aux cadres supérieurs exerçant des fonctions relatives à la gestion des risques et à la vérification de la conformité.
74. En ce qui concerne les GFIA non tenus d'établir un comité de rémunération, il convient que la rémunération des dirigeants en charge de la *fonction de contrôle* soit supervisée par la *fonction de surveillance*.
75. Il convient que les conflits d'intérêts susceptibles de survenir en cas d'influence excessive d'autres domaines d'activité sur la rémunération du personnel affecté aux *fonctions de contrôle* soient gérés de manière adéquate. Il est particulièrement nécessaire d'éviter les influences inappropriées dans les cas où les membres du personnel exerçant des *fonctions de contrôle* sont impliqués dans d'autres domaines d'activité. Néanmoins, il importe de solliciter les points de vue des autres métiers et de les considérer comme une composante à part entière du processus d'évaluation.
76. Il importe que les personnes exerçant une *fonction de contrôle* ne soient pas affectées à des fonctions où, par exemple, l'approbation d'une transaction, une prise de décision ou la délivrance de conseils sur des sujets relevant du contrôle des risques et du contrôle financier pourraient être en relation directe avec une augmentation ou une diminution de leur rémunération en fonction de la performance.

XI. Orientations sur les dispositions générales relatives à l'alignement sur le risque

77. Les GFIA n'appliqueront les dispositions générales relatives à l'alignement sur les risques qu'aux régimes individuels de rémunération du *personnel identifié*. Cependant, une application volontaire à l'échelle du GFIA est fortement recommandée, comme indiqué à l'annexe II. Les GFIA évalueront l'applicabilité ou la non-applicabilité de ces dispositions au GFIA dans son ensemble et il conviendra, le cas échéant, qu'ils soient en mesure de justifier auprès des autorités compétentes l'application de ces dispositions uniquement au *personnel identifié*.

XI.I. La politique de rémunération générale, y compris la politique des pensions discrétionnaires

78. Il convient que la stratégie à long terme du GFIA comprenne la stratégie commerciale globale et des niveaux de tolérance au risque quantifiés sur la base d'une échéance pluriannuelle, ainsi que d'autres

valeurs d'entreprise comme la culture de la conformité, l'éthique, le comportement vis-à-vis des investisseurs des FIA qu'il gère, des mesures visant à atténuer les conflits d'intérêt, etc. L'élaboration des systèmes de rémunération concordera avec les profils de risques, les règlements ou actes constitutifs des FIA gérés et avec les objectifs énoncés dans ses stratégies et dans les stratégies des FIA qu'il gère et les changements de stratégies susceptibles d'être mis en œuvre seront pris en considération. Par conséquent, il importe que les GFIA garantissent une élaboration et une mise en œuvre adéquates de leurs systèmes de rémunération. Cela suppose, en particulier, un équilibre approprié entre la rémunération variable et la rémunération fixe, la mesure des performances ainsi que celle de la structure et, le cas échéant, l'ajustement au risque de la rémunération variable. Même un GFIA de taille plus modeste ou présentant une structure moins complexe s'assurera qu'il fait tout son possible pour que sa politique de rémunération soit en adéquation avec ses intérêts et les intérêts des FIA qu'il gère et de leurs investisseurs.

79. Dans le cadre de l'élaboration de leur politique de rémunération, il importe que les GFIA mènent une réflexion approfondie sur la façon dont la rémunération contribue à prévenir une prise de risque excessive, sur l'efficacité du GFIA et des FIA qu'il gère ainsi que sur la compatibilité de la politique de rémunération avec la gestion effective des risques.
80. Il convient que les dirigeants conçoivent des politiques d'évaluation prudentes et tiennent compte des risques de concentration et des facteurs de risques, tels que le risque de liquidité et le risque de concentration, qui pourraient mettre sous tension les FIA gérés par le GFIA dans l'avenir. Il est fortement conseillé de ne pas suivre ces obligations si la part variable de la rémunération est essentiellement constituée d'*instruments* versés immédiatement, sans aucun report ou mécanisme d'ajustement des risques a posteriori (*malus* ou *recupération*), et/ou qui sont basés sur une formule liant la rémunération variable aux revenus de l'année en cours plutôt qu'à la plus-value ajustée au risque.
81. Au regard des facteurs de risque susmentionnés, il importe que les éléments relatifs à la gestion des risques soient liés à la politique de rémunération. Quand elle est correctement structurée et mise en œuvre, la rémunération variable peut constituer un outil efficace d'alignement des intérêts du personnel et des intérêts des FIA gérés par le GFIA. Selon la nature, l'envergure et la complexité du GFIA, il existe des approches alternatives visant à lier des éléments relatifs à la gestion des risques à une politique de rémunération.

XI.II. Prestations de pension discrétionnaires

82. La politique de rémunération couvrira tous les aspects de la rémunération y compris les composantes fixes, les composantes variables, les conditions de départ à la retraite et les autres avantages spécifiques similaires. La politique en matière de retraites discrétionnaires (la composante fixe aussi bien que la composante variable des paiements effectués au titre de la retraite discrétionnaires) sera alignée sur les intérêts à long terme du GFIA et des FIA qu'il gère.
83. En cas de prestations de pensions discrétionnaires, comme composante d'une rémunération variable, aucun membre du personnel ne saurait partir à la retraite ou quitter le GFIA en ayant acquis ces prestations, sans tenir compte de la situation économique des FIA gérés par le GFIA ou des risques qui ont été pris par le membre du personnel sur le long terme.
84. Afin de mettre ces prestations de retraite discrétionnaires spécifiques en adéquation avec la situation économique des FIA gérés par le GFIA, les prestations de pensions discrétionnaires seront versées sous la forme d'*instruments* lorsque la législation en matière de pensions discrétionnaires le permet.

85. Dans le cadre d'un départ à la retraite, les prestations de retraite discrétionnaires acquises par les membres du personnel seront soumises à une *période de conservation* de cinq ans.
86. Dans le cas où un membre du personnel quitte le GFIA avant la retraite, il convient que les prestations de retraite discrétionnaires ne soient acquises qu'après une période de cinq ans et soient liées à une évaluation des performances et à un ajustement au risque a posteriori avant tout versement.

XI.III. Indemnités de départ

87. Il importe de considérer les dispositifs permettant l'attribution de «parachutes dorés» aux membres du personnel qui quittent le GFIA et générant le versement de montants importants sans aucun ajustement à la performance et aux risques comme non conformes au principe énoncé dans l'annexe II, paragraphe 1, point k), de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs. Les paiements de ce type seront corrélés avec les performances réalisées dans la durée et conçus de telle sorte qu'ils ne récompensent pas l'échec. Cela ne doit pas empêcher le versement d'indemnités de fin de contrat en cas de résiliation anticipée du contrat due à une modification de la stratégie du GFIA ou des FIA qu'il gère, ou en cas de fusion et/ou d'acquisition de sociétés.
88. Les GFIA définiront un cadre dans lequel les indemnités de départ sont fixées et approuvées conformément aux structures de gouvernance générales du GFIA en matière d'emploi. Il convient que le fait que l'échec ne soit pas récompensé soit garanti par le cadre.
89. Les GFIA seront en mesure de justifier auprès des autorités compétentes les critères utilisés pour déterminer le montant des indemnités de départ. Il est de bonne pratique de différer tout versement variable ou tout plan d'incitation à long terme significatif restant à percevoir et, dans ces situations, d'appliquer les programmes de report initiaux.

XI.IV. Couverture personnelle

90. Tout membre du personnel signant un contrat avec un tiers requérant de ce dernier qu'il rémunère directement ou indirectement ledit membre du personnel peut être considéré comme se protégeant du risque d'un ajustement à la baisse de sa rémunération si ces paiements sont liés ou proportionnés à la réduction de la rémunération variable du membre du personnel. Le contrat peut par exemple prendre la forme d'une option ou de tout autre contrat de produits dérivés ou une autre forme de contrat qui fournirait une forme quelconque de protection de la rémunération variable du membre du personnel.
91. Afin de garantir l'efficacité de l'alignement sur le risque, les membres du personnel ne peuvent pas souscrire des contrats d'assurance qui les indemnifieraient en cas d'ajustement à la baisse de leur rémunération. En règle générale cependant, les assurances destinées à couvrir les frais personnels tels que les frais de santé et les versements hypothécaires (étant entendu que la couverture de l'hypothèque s'applique à des situations relevant du domaine de la santé qui entraîneraient l'incapacité du membre du personnel à exercer ses activités dans une fonction équivalente) ne sont pas concernées, même s'il importe d'évaluer le bien-fondé de cette disposition au cas par cas.
92. L'interdiction d'utiliser des stratégies de couverture personnelle ou des assurances personnelles pour contrecarrer l'incidence de l'alignement sur le risque incorporé dans leurs conventions de rémunération s'applique à la rémunération variable reportée et non distribuée. Les GFIA

maintiennent des dispositions efficaces pour garantir le respect de cette interdiction par le membre du personnel.

XII. Orientations sur les exigences spécifiques relatives à l'alignement sur le risque

93. Il importe que les dispositions spécifiques relatives à l'alignement sur le risque ne soient mises en application par les GFIA que pour les régimes individuels de rémunération du *personnel identifié*, mais les GFIA peuvent toujours envisager une application à l'échelle du GFIA (ou, du moins, une application «plus large que ce qui est strictement nécessaire») de toutes ou certaines des dispositions spécifiques. L'annexe II indique les dispositions spécifiques pour lesquelles cette application volontaire à l'échelle du GFIA est fortement recommandée.

XII.I. Politique de rémunération variable totalement flexible

94. Disposer d'une politique de rémunération variable entièrement flexible suppose non seulement que la rémunération variable doive diminuer en cas de performance négative, mais également qu'elle soit réduite à zéro dans certaines circonstances. Sa mise en œuvre pratique suppose également que la rémunération fixe soit suffisamment élevée pour rémunérer les services professionnels rendus, conformément au niveau de formation, au rang hiérarchique, au niveau d'expertise et de compétences requis, aux difficultés et à l'expérience professionnelle, ainsi que selon le secteur d'activité et la région concernés. Il convient que les niveaux individuels de rémunération fixe soient affectés indirectement par le principe de base de l'alignement sur le risque.

XII.II. Alignement sur le risque de la rémunération variable

XII.II.I Processus d'alignement sur le risque

95. Afin de limiter les prises de risque excessives, la rémunération variable sera basée sur les performances et ajustée au risque. Pour atteindre cet objectif, le GFIA s'assurera que les incitations à la prise de risques sont limitées par des incitations à la gestion des risques. Il importe que le système de rémunération soit conforme aux processus de gestion des risques et de gouvernance en vigueur chez le GFIA.

XII.II.I.I Processus de mesure de la performance et des risques

96. Il importe que la création d'un système de rémunération commence par la définition des objectifs du GFIA, de l'unité ainsi que celle des employés et de la stratégie d'investissement des FIA concernés. Ces objectifs découlent du plan stratégique éventuel du GFIA et, le cas échéant, sont conformes à l'appétit pour le risque du GFIA et la stratégie d'investissement des FIA concernés. Les critères de performance à utiliser pour l'évaluation de la réalisation des objectifs du membre du personnel au cours de la *période d'accumulation* peuvent directement découler de ces objectifs. Le droit de percevoir la rémunération variable est acquis («attribué») à la *fin de la période d'accumulation* ou durant la *période d'accumulation* dont la durée, qui peut être plus longue, sera d'une année au minimum. Dans certains cas, différentes *périodes d'accumulation* peuvent coïncider en partie. Si elle est conçue de façon adéquate, l'évaluation de la performance lie la rémunération au résultat de la stratégie d'investissement des FIA concernés et du plan stratégique éventuel, ou aux objectifs du GFIA. Au contraire, des critères de performance mal conçus peuvent constituer une incitation à une prise de risque excessive. Dans le cadre de l'évaluation de la performance, seuls les résultats réels seront pris en considération. L'alignement sur le risque durant la mesure de la performance peut être réalisé en utilisant des critères de performance ajustés aux risques ou en ajustant les mesures de performance

aux risques à un stade ultérieur. L'ajustement aux risques peut différer selon l'activité du membre du personnel et le secteur d'activité ou le FIA concerné.

XII.II.I.II Processus d'attribution

97. Après la *période d'accumulation*, il convient que le GFIA utilise un processus d'attribution précis afin de traduire les résultats de l'évaluation de la performance dans la composante variable de la rémunération pour chaque membre du personnel. Il convient que cette étape soit réalisée par le biais des enveloppes de rémunération variable qui sont d'abord calculées puis attribuées ultérieurement. Étant donné que toutes les mesures relatives à la performance et aux risques ne sont pas appropriées pour une application au niveau du GFIA, de l'unité opérationnelle et du membre du personnel, il incombe au GFIA d'identifier les risques encourus à chaque niveau et de s'assurer qu'une correction du risque prenne en compte de façon appropriée l'ampleur et la durée du risque à chaque niveau. Cet «ajustement au risque ex ante» ajustera la rémunération à de potentiels développements défavorables dans l'avenir.

XII.II.I.III Le processus de paiement

98. Afin d'aligner le versement réel de la rémunération au cycle de vie et à la politique de remboursement des FIA gérés par le GFIA et aux risques d'investissement qui y sont liés, il convient que la rémunération variable soit versée en partie à l'avance (à court terme) et en partie reportée (à long terme). La composante à court terme sera payée directement après l'attribution afin de récompenser les employés pour leur performance au cours de la *période d'accumulation*. La composante à long terme sera attribuée aux membres du personnel pendant et après la *période de report*. Elle récompensera le personnel pour la durabilité des performances sur le long terme qui résulte de décisions prises dans le passé. Avant de verser la partie reportée, une réévaluation de la performance et, si nécessaire, un ajustement aux risques seront requis afin d'aligner la rémunération variable sur les risques et sur les erreurs au niveau de la performance et des évaluations des risques apparus depuis l'attribution de la composante variable de la rémunération aux membres du personnel. Il importe que cet ajustement au risque a posteriori soit toujours nécessaire car la performance finale ne peut être évaluée avec certitude lors de l'attribution de la rémunération.

XII.II.II Exigences communes pour le processus d'alignement sur le risque

XII.II.II.I Horizon temporel

99. Quand ils évaluent le risque et la performance, il importe que les GFIA prennent en compte à la fois les risques actuels et les risques futurs pris par les employés, l'unité opérationnelle, le FIA concerné ou le GFIA dans son ensemble. Dans le cadre de cet exercice, les GFIA étudieront l'impact potentiel des activités des membres du personnel sur les FIA qu'ils gèrent et sur le succès à court et long terme du GFIA. Pour ce faire, le GFIA alignera l'horizon de mesure du risque et de la performance sur le cycle de vie et la politique de remboursement des FIA gérés par le GFIA et les risques d'investissement qui y sont liés. L'obligation du GFIA d'évaluer la performance de ses employés dans un cadre pluriannuel approprié au cycle de vie des FIA gérés par le GFIA suppose que *la période d'accumulation* et la période de paiement de la rémunération à court et long terme couvrent une période adéquate au total.

100. L'équilibre adéquat entre les périodes d'accumulation et de paiement dépendra de la catégorie de FIA gérés par le GFIA et du genre d'affaires et d'activité réalisées par l'employé. Néanmoins, l'usage de *périodes d'accumulation* pluriannuelles est plus prudent, étant donné que l'évaluation de la

performance peut prendre en compte avec certitude davantage de risques qui se sont concrétisés depuis le début de la *période d'accumulation*.

XII.II.II.II Mesure des niveaux de risques et de performance

101. Il convient que la rémunération liée à la performance comprenne des paramètres liés aux risques et à la performance du FIA concerné et de l'unité opérationnelle du GFIA en plus des risques et de la performance des activités individuelles. Ainsi, le montant de la rémunération variable à laquelle un membre du personnel peut prétendre devrait être déterminé sur la base de sa performance individuelle, de la performance de son secteur d'activité ou de celle du FIA concerné et de la performance du GFIA. L'importance relative de chaque niveau des critères de performance sera déterminée à l'avance et bien équilibrée en vue de prendre en compte la fonction ou les responsabilités du membre du personnel.
102. Pour s'assurer que l'incidence sur le comportement des employés soit la plus grande possible, il importe que les variables utilisées pour mesurer le risque et la performance soient liées aussi étroitement que possible au niveau des décisions prises par le membre du personnel qui fait l'objet de l'ajustement au risque. Il convient que les critères de performance incluent des objectifs réalisables et des mesures sur lesquelles le membre du personnel a une certaine influence directe. Par exemple, pour les dirigeants, les GFIA peuvent élaborer les politiques de rémunération incluant des mesures financières fondées sur la performance de tous les FIA gérés par le GFIA ou réalisée par le GFIA dans sa globalité, ou sur la performance et les risques des unités, ou sur les décisions déterminées par la stratégie de la direction générale. En revanche, les variables applicables au responsable d'une unité commerciale viseront idéalement la performance et le risque de cette unité.

XII.II.II.III Mesures quantitatives et qualitatives

103. Le processus d'alignement sur le risque s'appuiera sur une méthode combinant des approches quantitatives et qualitatives (par exemple, la mesure de performance ou des risques; la création du fonds et l'ajustement aux risques).
104. Les mesures quantitatives peuvent présenter des avantages en termes de transparence si elles sont prédéfinies. Elles peuvent donc influencer le comportement des employés de façon plus directe. Cependant, les mesures ou critères quantitatifs sont insuffisants pour mesurer l'ensemble des risques ou des performances ou pour ajuster la rémunération en fonction du risque. Afin de finaliser la mesure et l'ajustement des risques ou des performances, les GFIA s'appuieront également sur des approches qualitatives.

XII.II.II.IV Mesures d'appréciation

105. Chaque fois qu'une mesure du risque et de la performance ou d'ajustement au risque repose sur une appréciation, il doit exister:
- une politique explicite écrite soulignant les paramètres et les considérations clés sur lesquels l'avis sera basé;
 - une documentation claire et complète relative à la décision finale concernant la mesure du risque et de la performance ou l'appréciation des risques;
 - la participation d'experts des *fonctions de contrôle concernés*;

- un agrément obtenu à un niveau hiérarchique approprié, par exemple de *l'organe de direction* ou de la *fonction de surveillance*, ou du comité de rémunération; et
- une prise en compte des encouragements personnels formulés par le dirigeant chargé de l'appréciation, par exemple par l'utilisation de tableaux de bord.

106. En ce qui concerne les mesures quantitatives et qualitatives, il convient que les GFIA soient prêts à divulguer et à reproduire les éléments d'appréciation incorporés dans leur processus d'alignement sur le risque. Les GFIA fourniront également des informations détaillées à l'autorité compétente si le résultat final après l'application des mesures d'appréciation est significativement différent du résultat initial obtenu à l'aide de mesures prédéfinies.

XII.II.III Mesure des risques

107. Il importe que les GFIA prennent en compte tous les risques, qu'ils figurent dans le bilan ou qu'ils soient hors bilan, en différenciant les risques affectant les GFIA, les FIA qu'ils gèrent, les unités opérationnelles et les particuliers. Les informations relatives à l'identification et la quantification des risques au niveau du FIA peuvent être trouvées dans la politique de gestion des risques que le GFIA est tenu d'établir, de mettre en œuvre et de maintenir. Cette politique identifie l'ensemble des risques pertinents auxquels les FIA sous gestion sont ou pourraient être exposés. Il convient que les GFIA déterminent également si les mesures utilisées pour apprécier les risques incluent les risques «difficilement mesurables», comme le risque de réputation et le risque opérationnel.

108. Afin de prendre en compte tous les risques substantiels, les GFIA utiliseront les mêmes méthodes de mesure de risques que celles utilisées dans le cadre de la politique de gestion des risques établie pour les FIA gérés par le GFIA. En outre, il convient que les GFIA prennent également en compte i) les risques émanant de la gestion supplémentaire des OPCVM et des services fournis au titre de l'article 6, paragraphe 4, de la directive sur les GFIA de fonds d'investissement alternatifs et ii) les risques potentiels de responsabilité professionnelle que les GFIA doivent couvrir au travers au moyen de fonds propres supplémentaires, soit d'une assurance en responsabilité civile professionnelle conformément à l'article 9, paragraphe 7, de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs.

109. Compte tenu du principe de proportionnalité, il importe que les calculs de gestion des risques soient transparents et que les GFIA soient en mesure de démontrer comment les calculs de risques peuvent être répartis entre les FIA et liés aux unités opérationnelles du GFIA et aux différentes catégories de positions de risques dans toute l'organisation. La qualité des méthodes et des modèles utilisés affectera la mesure dans laquelle un GFIA est tenu de mettre en œuvre une politique de rémunération variable plus sophistiquée, fondée sur les mesures de performance.

XII.II.IV Mesure des performances

XII.II.IV.I Mesures qualitatives/quantitatives

110. Il convient que les GFIA utilisent des critères à la fois quantitatifs (financiers) et qualitatifs (non financiers) aux fins de l'évaluation des performances individuelles.
111. L'équilibre adéquat entre critères quantitatifs et qualitatifs dépendra des missions et des responsabilités du membre du personnel. Dans tous les cas, il convient que les critères quantitatifs et qualitatifs et l'équilibre entre ceux-ci soient précisés et clairement documentés pour chaque niveau et chaque catégorie de personnel.
112. Les mesures quantitatives couvriront une période suffisamment longue pour cerner correctement le risque relatif aux actions du membre du personnel. Le taux de rendement interne (TRI), le résultat opérationnel avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissement (EBITDA), l'indice Alpha, les rendements absolus et relatifs, l'indice de Sharpe et les actifs collectés constituent des exemples de mesures quantitatives des performances.
113. En plus des mesures quantitatives des performances, il importe que les attributions de rémunération variable tiennent également compte des performances du personnel évaluées par mesures qualitatives (non financières). Les exemples sont : la réalisation d'objectifs stratégiques, la satisfaction des investisseurs, l'observation de la politique de gestion des risques, la conformité avec les règlements internes et externes, les aptitudes de direction, la gestion, le travail en équipe, la créativité, la motivation et la coopération avec les autres unités opérationnelles et avec les *fonctions de contrôle*. Ces critères qualitatifs définis peuvent reposer sur la conformité des mesures de contrôle des risques comme les limites et les résultats d'un audit. Les performances non financières négatives, en particulier un comportement contraire à l'éthique ou non conforme, l'emporteront sur les bonnes performances financières, quelles qu'elles soient, réalisées par un membre du personnel et se traduiront par une réduction de sa rémunération variable.

XII.II.IV.II Mesures relatives/absolues et internes/externes

114. Les mesures des performances absolues sont des mesures définies par le GFIA sur le fondement de sa propre stratégie, laquelle inclut le profil de risque et la propension au risque du GFIA et des FIA qu'il gère, tels que précisés pour l'ensemble de la chaîne des niveaux de l'entreprise. Ces mesures contribuent à atténuer le risque d'attribution d'une rémunération qui ne serait pas justifiable au regard des performances du GFIA ou du FIA. Elles ont également tendance à créer des incitations à long terme. Toutefois, il peut être difficile de calibrer des mesures des performances absolues, en particulier pour les nouveaux arrivants ou pour de nouveaux types d'activités financières (présentant des risques difficiles à mesurer) liées à la gestion des FIA.
115. Les mesures des performances relatives sont des mesures qui comparent les performances avec les pairs, qu'il s'agisse de pairs «internes» (c'est-à-dire au sein de l'organisation) ou «externes» (GFIA comparables). Les mesures des performances relatives sont plus aisées à définir car la valeur de référence sera déjà disponible. Cependant, ces mesures présentent le risque qu'une rémunération variable soit versée sans être justifiée par le succès à long terme de l'unité opérationnelle, du GFIA ou des FIA qu'il gère. Dans une période de performances financières positives dans l'ensemble du secteur, elles pourraient conduire à une mentalité consistant à «faire monter les enchères» et/ou à un état d'esprit de suivisme, en incitant à la prise de risques excessifs. Dans un cycle de ralentissement économique où la plupart des GFIA et des FIA peuvent réaliser des performances médiocres, les

mesures relatives peuvent néanmoins conduire à des résultats positifs (et, partant, à une contraction insuffisante de la rémunération variable totale du GFIA), même en cas de détérioration des performances absolues par rapport aux périodes précédentes.

116. Les variables internes (c'est-à-dire les bénéfices) et externes (c'est-à-dire le cours des actions) présentent à la fois des avantages et des inconvénients qu'il importe d'équilibrer avec soin. Les mesures des performances internes sont à même de renforcer l'implication des membres du personnel lorsque ceux-ci sont susceptibles d'exercer une influence sur le résultat par leur propre comportement. Ceci est particulièrement vrai si les mesures des performances sont fixées au niveau de l'unité opérationnelle (plutôt qu'à celui de l'ensemble du GFIA). En outre, il est plus facile d'introduire des éléments de prise en compte du risque pour les mesures internes, car le lien avec les techniques internes de gestion des risques est plus aisé à établir. En revanche, ces mesures peuvent être manipulées et conduire à une distorsion des résultats à court terme. Les mesures des performances externes sont moins sujettes à ce risque de manipulation, bien que des tentatives visant à augmenter artificiellement le cours des actions (ceci n'étant probablement pertinent que pour les dirigeants) puissent toujours se produire.

XII.III. Procédure d'attribution

XII.III.I Établissement et attribution de l'enveloppe de rémunération

117. Il convient que les GFIA adoptent une politique documentée concernant la procédure d'attribution et veillent à ce que des registres concernant le calcul de l'enveloppe de rémunération variable globale soient tenus.

XII.III.II Ajustement au risque dans la procédure d'attribution

118. Pour déterminer l'enveloppe de rémunération ou les attributions individuelles, les GFIA examineront toute la gamme de risques effectifs et potentiels (imprévus) associés aux activités entreprises. Il est possible que les mesures des performances utilisées pour déterminer l'enveloppe de rémunération ne couvrent pas pleinement ou de manière adaptée les risques encourus. Il conviendrait dès lors d'appliquer des mesures d'ajustement préalables pour garantir le parfait alignement de la rémunération variable sur les risques encourus. Les GFIA établiront si les critères de prise en compte du risque qu'ils utilisent tiennent compte des risques graves ou des conditions de crise.

119. Les GFIA détermineront le degré d'ajustement au risque qu'ils peuvent mettre en œuvre dans leurs calculs de la rémunération variable, d'un point de vue quantitatif - que ce soit au niveau de l'unité opérationnelle ou à un niveau inférieur, par exemple au niveau d'une salle de marché, le cas échéant, voire à un niveau individuel. Les GFIA détermineront le niveau de granularité adapté à chaque niveau.

XII.III.II.I Ajustement au risque quantitatif ex ante

120. Afin de disposer d'un système de rémunération rigoureux et efficace, les GFIA utiliseront un certain nombre de mesures quantitatives différentes pour leur procédure de prise en compte du risque. Il importe que ces mesures se fondent généralement sur un cadre général d'ajustement au risque.

121. La mesure de la profitabilité du GFIA, de ses unités opérationnelles et des FIA qu'il gère sera basée sur le revenu net, qui comprend tous les coûts directs et indirects liés à l'activité. Il convient que les GFIA n'excluent pas les coûts informatiques, de recherche, juridiques et de commercialisation et ceux

correspondant aux activités externalisées. Les GFIA veilleront à ce que l'enveloppe de rémunération ne soit pas réajustée a posteriori pour satisfaire aux exigences en matière de rémunération.

122. Les mesures quantitatives préalables d'ajustement au risque mises en œuvre par les GFIA reposeront largement sur des mesures existantes au sein des GFIA et généralement utilisées à d'autres fins de gestion des risques. En conséquence, il convient que les restrictions et les problèmes potentiels liés à ces mesures existantes soient également pertinents pour la procédure de rémunération. Les mesures de prise en compte du risque utilisées bénéficieront de l'expérience acquise dans le cadre du traitement de ces risques dans d'autres contextes et seront remises en question comme toute autre composante du processus de gestion des risques.

XII.III.II.II Mesures qualitatives pour l'ajustement au risque ex ante

123. Les GFIA prendront en compte les éléments de risque qualitatifs. L'ajustement au risque préalable qualitatif peut être effectué lorsque le GFIA détermine le montant de l'enveloppe de rémunération à l'échelle de l'ensemble de ses activités et d'une unité opérationnelle ou lorsqu'il détermine ou attribue des rémunérations individuelles. Les mesures quantitatives préalables d'ajustement au risque sont communes au niveau individuel et de l'enveloppe de rémunération, contrairement aux ajustements quantitatifs, qui ont tendance à n'être observés, pour la plupart, qu'au niveau de l'enveloppe de rémunération.
124. Il importe que les GFIA procèdent à des ajustements qualitatifs au risque lors de l'attribution/de la détermination des rémunérations individuelles au moyen d'évaluations qui peuvent inclure expressément des considérations liées au risque et au contrôle, comme des défauts de conformité, des violations de la limite de risque et des défaillances en matière de contrôle interne (par exemple sur le fondement des résultats de contrôles internes).

XII.IV. Procédure de versement

XII.IV.I Rémunération non reportée et reportée

125. Bien que la rémunération soit alignée au moyen d'ajustements au risque préalable, le GFIA devra, en raison de l'incertitude, procéder à des ajustements au risque susceptible de survenir a posteriori afin de conserver un alignement parfait des incitations. Ceci n'est possible que si une fraction de la rémunération a été reportée.
126. Un calendrier de report se base sur différentes composantes: (a) la durée du report, (b) la proportion de la rémunération variable reportée, (c) le rythme d'acquisition de la rémunération reportée (*point d'acquisition*), (d) la durée de la période comprise entre l'accumulation et le paiement du premier montant reporté et (e) la forme de la rémunération variable reportée. Les GFIA peuvent différencier leurs calendriers de report en faisant varier ces cinq composantes. Une application plus stricte que nécessaire d'une composante peut avoir une influence sur l'examen approfondi d'une autre composante. En tout état de cause, il importe que la manière dont un GFIA combine ces composantes conduise à un calendrier de report indicatif comportant des incitations claires en matière d'alignement sur le risque à long terme.

XII.IV.I.I Durée du report et acquisition

127. La *période de report* débute toujours au moment du versement de la fraction de la rémunération variable dont le paiement est immédiat et peut être associée soit à une rémunération variable en numéraire, soit à une rémunération variable en *instruments*. Elle prend fin lorsque la dernière rémunération variable est acquise. La durée minimale de la *période de report* est de trois à cinq ans, sauf si le GFIA peut démontrer que le cycle de vie du FIA concerné est plus bref; ceci signifie que si le cycle de vie du FIA concerné est, par exemple, d'un an, la durée minimale de la *période de report* peut être d'un an. Les GFIA définiront la *période de report*, qu'il conviendra de calculer sur la base du cycle de vie et de la politique de remboursement du FIA concerné et en fonction de l'impact potentiel du personnel sur le profil de risque du FIA. Il convient que la *période de report* effective soit adaptée plus finement en fonction des responsabilités et des missions du personnel et des fluctuations prévues de la valeur des actifs du FIA, ce qui, dans de nombreux cas, supposera des durées plus longues. Il convient que les GFIA envisagent la mise en place de *périodes de report* plus longues pour, au moins, les membres de l'*organe de direction*.

XII.IV.I.II Point d'acquisition

128. L'acquisition (ou le paiement) au prorata signifie que, pour une *période de report* d'une durée de trois ans, par exemple, un tiers de la rémunération reportée est acquis à la fin de chacune des années $n+1$, $n+2$ et $n+3$, où « n » correspond au moment auquel les performances sont mesurées pour déterminer la rémunération variable. L'annexe III comporte un schéma présentant un exemple d'échelonnement au prorata pour un régime de report dans lequel 60 % de la rémunération variable sont reportés (premier schéma).

129. Dans tous les cas, l'acquisition n'aura pas lieu plus fréquemment qu'une fois par an (par exemple, pas tous les six mois).

XII.IV.I.III Pourcentage à reporter

130. Le pourcentage de la rémunération variable à reporter est compris entre 40 % et 60 % selon l'impact que peut avoir le membre du personnel (ou la catégorie de personnel) sur le profil de risque des FIA gérés par le GFIA, ses responsabilités et missions et le montant de la rémunération variable. Si les GFIA décident de déterminer la proportion reportée par une cascade de montants absolus (plutôt que par des pourcentages de la rémunération variable totale - par exemple pour la fraction comprise entre 0 et 100: paiement immédiat de la totalité, pour la fraction comprise entre 100 et 200: paiement immédiat de 50 % et paiement reporté du montant restant, pour la fraction au-delà de 200: paiement immédiat de 25 % et paiement reporté du montant restant...), sur la base d'une moyenne pondérée, ces GFIA respecteront le seuil de 40 % à 60 %.

XII.IV.I.IV Durée de la période comprise entre la fin de l'accumulation et l'acquisition du montant reporté

131. Afin de garantir l'évaluation correcte du résultat des performances et, par conséquent, l'ajustement du risque a posteriori correcte, il importe que la première part différée ne soit pas versée trop rapidement après la *période d'accumulation*. Pour que le report soit vraiment efficace au regard des mesures d'incitation à destination du personnel, il convient que l'acquisition du premier montant n'intervienne pas moins de 12 mois après l'accumulation.

XII.IV.II Numéraire/instruments

XII.IV.II.I Types d'instruments

132. Le personnel ne sera rémunéré au moyen d'*instruments* que si cela ne provoque pas de décalage entre les intérêts et n'encourage pas une prise de risque incompatible avec les profils de risque, règles ou actes constitutifs du ou des FIA concerné(s). Un décalage entre les intérêts pourrait survenir pour le *personnel identifié* qui ne participe pas directement à la gestion de portefeuille. Le fait de récompenser ces personnes avec des *instruments* des FIA pourrait constituer un conflit d'intérêts avec l'obligation qui leur incombe d'accomplir leurs fonctions en toute indépendance à l'égard de ces FIA.
133. Pour les GFIA qui gèrent plusieurs FIA, en vue de l'alignement des intérêts du *personnel identifié* sur ceux du ou des FIA concerné(s) et lorsque ceci est possible compte tenu de l'organisation du GFIA et de la structure juridique du ou des FIA gérés, il importe que le *personnel identifié* reçoive des *instruments* principalement liés au ou aux FIA en lien avec lesquels ils exercent leurs activités, sous réserve qu'il n'en découle aucune concentration excessive de la détention des *instruments* - qui favoriserait une prise de risque excessive de la part du *personnel identifié*. Par exemple, si un membre du personnel d'un GFIA qui gère trois FIA (x, y et z) exerce son ou ses activités pour le seul FIA x, il convient qu'il ne reçoive en principe que des *instruments* principalement liés au FIA x. Cependant, dans les cas où l'application de ce principe conduirait à une situation dans laquelle le *personnel identifié* disposerait d'un intérêt trop important dans le FIA pour lequel il exerce ses activités, il convient que le GFIA envisage d'élargir le spectre des *instruments* payés en vue d'éviter une prise de risque excessive du *personnel identifié* en relation avec le ou les FIA concernés.
134. La disponibilité d'*instruments* dépend de la structure juridique des FIA concernés ainsi que de leur règlement ou de leurs actes constitutifs. S'agissant des FIA ayant la forme juridique d'un fonds constitué en société, il importe que les actions ou les instruments adossés à des actions permettent d'aligner les intérêts des actionnaires et du personnel. Les instruments adossés à des actions sont ceux dont la valeur se fonde sur une appréciation de la valeur de marché des actions et dont le point de référence est le cours de l'action, par exemple les droits à l'appréciation d'actions, certaines catégories d'actions synthétiques.
135. S'agissant des FIA ayant la forme juridique de fonds commun, il convient que les *instruments* soient composés de parts du FIA concerné, ou de participations équivalentes; nombre de ces FIA, en raison de leur statut juridique, n'ont pas la possibilité d'opter pour des instruments adossés à des actions. Même pour les fonds constitués en sociétés non cotés, il peut être difficile de déterminer un prix par action qui représente la valeur d'actif net du FIA entre deux calculs (au moins annuels) de cette valeur. Dans ces cas, il est possible d'utiliser d'autres instruments qui reflètent la valeur du FIA et dont l'effet recherché est le même que celui des instruments adossés à des actions.
136. Il convient qu'aucun dividende ni intérêt sur *instrument* ne soit perçu avant l'acquisition.

XII.IV.II.II Politique de rétention

137. Il convient que le GFIA définisse une politique de rétention dans le cadre de la politique de rémunération. Il importe que le GFIA soit en mesure d'expliquer la manière dont la politique de rétention est liée aux autres mesures d'alignement sur le risque de la politique de rémunération globale et d'indiquer le cas échéant la distinction qu'il opère entre les *instruments* dont le paiement est immédiat et les *instruments* dont le paiement est différé.

138. Les *périodes de rétention* constituent l'élément le plus important de la politique de rétention et, à ce titre, devraient être synchronisées avec l'acquisition d'*instruments*. La *période de rétention* est indépendante de la *période de report*. Ceci signifie que la *période de rétention* n'est pas prise en compte quand il s'agit de satisfaire à l'exigence d'une *période de report* d'une durée minimum de trois à cinq ans (le cas échéant). La *période de rétention* peut avoir une durée plus brève ou plus longue que la *période de report* appliquée aux *instruments* dont le paiement est reporté.
139. Dans le cas des *instruments* dont le paiement est immédiat, les *périodes de rétention* sont le seul mécanisme permettant de souligner la différence entre la rémunération en numéraire dont le paiement est immédiat et les *instruments* dont l'attribution est immédiate en vue d'aligner les incitations sur les intérêts à long terme du GFIA, des FIA qu'il gère et des investisseurs de ces FIA.
140. Dans le cas des *instruments* dont le paiement est différé, les *périodes de rétention succèdent* à chaque acquisition de parts (ces notions sont illustrées dans le second schéma de l'annexe III). Les autorités compétentes peuvent déterminer si les *périodes de rétention* proposées par le GFIA sont suffisantes et appropriées.
141. Il convient que la *période de rétention* minimale soit suffisante pour aligner les incitations sur les intérêts à long terme du GFIA, des FIA qu'il gère et de leurs investisseurs. Différents facteurs peuvent suggérer que cette période pourrait être plus brève ou plus longue. Il convient de mettre en place des *périodes de rétention* plus longues pour les membres du personnel ayant l'impact le plus important sur le profil de risque du GFIA et des FIA qu'il gère.
142. Il est possible qu'une *période de rétention* ait une durée plus brève que la *période de report* appliquée aux *instruments* dont le paiement est différé. Cependant, pour illustrer le principe de proportionnalité, les GFIA de grande taille et complexes envisageront, pour leurs dirigeants, la mise en place d'une *période de rétention* pour les *instruments* dont le paiement est immédiat allant au-delà de la *période de report* applicable aux *instruments* dont le paiement est différé.
143. Il importe que les *instruments* soient évalués à la date de leur attribution (à la fin de la *période d'accumulation*). Cette valeur sert de base pour déterminer le nombre initial d'*instruments* et les ajustements a posteriori ultérieurs du nombre d'*instruments*.
144. Le paiement immédiat d'*instruments*, même avec une *période de rétention* minimale d'une durée de trois ans, par exemple, n'équivaut pas à des *instruments* dont le paiement est reporté. Les *instruments* dont le paiement est reporté font l'objet d'un ajustement des risques a posteriori en raison de l'évaluation a posteriori des performances sous-jacentes, qui peut conduire à une réduction du nombre d'*instruments* qui sera finalement payé (second schéma de l'annexe III).

XII.IV.II.III Part minimale d'instruments et calendrier de distribution de ces instruments

145. L'exigence prévue au point 1, m), de l'annexe II de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs d'appliquer un seuil minimal de 50 % (le cas échéant) à la part de la rémunération variable reportée et à celle de la rémunération variable non reportée signifie que le seuil minimal de 50 % applicable aux *instruments* s'applique à la fois à la fraction non reportée et à la fraction reportée. En d'autres termes, il est nécessaire que les GFIA appliquent le même pourcentage de répartition à la rémunération variable immédiate et à la rémunération variable différée entre *instruments* et numéraire.

Exemples:

- Bonne pratique: pour une certaine catégorie de son *personnel identifié*, un GFIA prévoit un ratio de répartition de 50 en *instruments*/50 en numéraire pour la rémunération variable, associé à un calendrier de report de 60 % (ce qui signifie que 40% correspondent à une rémunération variable non-reportée). Ceci se traduit par un paiement immédiat de 20 en *instruments* (soit 40 % de 50) et de 20 en numéraire. La fraction différée se compose de 30 en *instruments* et 30 en numéraire.
- Bonne pratique: pour une certaine catégorie de son *personnel identifié*, un GFIA définit un ratio de répartition de 70 en *instruments*/30 en numéraire pour la rémunération variable, associé à un calendrier de report de 40 % (ce qui signifie que 60% correspondent à une rémunération variable non-reportée). Ceci se traduit par un paiement immédiat de 42 en *instruments* (soit 60 % de 70) et de 18 en numéraire. La fraction différée se compose de 28 en *instruments* et 12 en numéraire.
- Mauvaise pratique: si, pour une certaine catégorie de son *personnel identifié*, un GFIA définit un rapport de 50 en *instruments*/50 en numéraire pour la rémunération variable, associé à un mécanisme de report de 40 %, le GFIA ne peut pas décider de procéder à un paiement immédiat de 50 en numéraire et de 10 en *instruments*, qui conduirait à un paiement reporté de 40 en *instruments*.
- Mauvaise pratique: si, pour une certaine catégorie de son *personnel identifié*, un GFIA définit un rapport de 70 en *instruments*/30 en numéraire pour la rémunération variable, associé à un mécanisme de report de 50 %, le GFIA ne peut pas décider de procéder à un paiement immédiat de 50 en *instruments* et de 0 en numéraire, qui conduirait à un paiement reporté de 20 en *instruments* et de 30 en numéraire.

146. Le second schéma de l'annexe III fournit un exemple de cette répartition égale des *instruments* entre les fractions non reportées et reportées de la rémunération.

147. En vue de satisfaire à l'exigence du paiement d'au moins 50 % de la rémunération variable en *instruments*, sauf dans le cas où la gestion de FIA représente moins de 50 % de l'ensemble du portefeuille géré par le GFIA, il convient que le seuil de 50 % soit basé sur la valeur liquidative des FIA.

XII.IV.III variable

Ajustement au risque a posteriori pour la rémunération

XII.IV.III.I

Ajustement au risque explicite a posteriori

148. Un «ajustement au risque a posteriori» supposera qu'une fois qu'une composante initiale de la rémunération variable a été attribuée au membre du personnel, et qu'une fraction de la rémunération non-différée a été payée, le GFIA soit toujours en mesure d'ajuster la rémunération variable, en la réduisant au fil du temps et impliquera que les résultats des actions entreprises par le membre du personnel se concrétiseront.

149. Un ajustement au risque a posteriori est un mécanisme de prise en compte du risque explicite par lequel le GFIA lui-même ajuste la rémunération du membre du personnel, au moyen de clauses de *malus* ou de *recupération* (c'est-à-dire en réduisant la rémunération en numéraire ou en attribuant un

nombre d'*instruments* moindre). Il convient que les mesures de prise en compte du risque a posteriori soient toujours liées aux performances: les techniques fondées, par exemple, sur le montant des dividendes ou sur l'évolution du cours de l'action ne sont pas suffisantes, car le lien avec les performances d'un membre du personnel n'est pas suffisamment direct. En conséquence, l'ajustement au risque est souvent également désigné par l'expression «prise en compte des performances» parce qu'il constitue une réponse aux résultats effectifs, en termes de risques, des actions du membre du personnel. Il importe que les mesures des performances effectuées à ce stade permettent au GFIA d'effectuer une analyse (similaire à une évaluation a posteriori) pour déterminer si son ajustement au risque préalable initial était correct. Il importe que les GFIA s'assurent qu'il existe un lien entre la mesure des performances initiale et l'évaluation a posteriori. Ainsi, la nécessité d'un ajustement au risque à postériori dépend de la qualité (précision) de la prise en compte du risque préalable.

150. Il convient que l'effet des *malus* ne soit pas renforcé par le versement au membre du personnel d'intérêts artificiellement élevés (supérieurs aux taux du marché) sur les fractions en numéraire reportées. Les *malus* fonctionnent en affectant le *point d'acquisition* et ne peuvent intervenir après la fin de la *période de report*. En outre, la *récupération* peut être une méthode pour parvenir à une prise en compte du risque a posteriori concernant la rémunération variable.
151. Les GFIA peuvent utiliser des critères spécifiques en vertu desquels il est fait application de *malus* (à la fois à la part en numéraire et à celle en *instruments* de la rémunération reportée) et de *récupérations*. Ces critères comprendront par exemple les éléments suivants:
- a. la preuve du comportement frauduleux ou d'une erreur grave du membre du personnel (par exemple violation du code de conduite, le cas échéant, et d'autres règles internes, en particulier concernant les risques);
 - b. le fait que le FIA et/ou le GFIA et/ou l'unité opérationnelle subissent une baisse significative de leurs performances financières (il convient d'utiliser des indicateurs appropriés);
 - c. le fait que le FIA et/ou le GFIA et/ou l'unité opérationnelle dans laquelle travaille le membre du personnel fassent l'objet d'une insuffisance grave de gestion du risque;
 - d. une évolution importante de la situation financière globale du GFIA.
152. Il importe qu'une *récupération ait lieu* habituellement en cas de fraude avérée ou de communication d'informations trompeuses. Le cas échéant, les GFIA incluront des clauses de *récupération* pour d'autres situations que celles précitées, par exemple en cas de perception d'une rémunération en violation de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs et/ou des présentes orientations.
153. L'ajustement au risque a posteriori peut se fonder à la fois sur des mesures quantitatives et sur la base d'un jugement éclairé.
154. Afin d'optimiser leur impact sur les primes du personnel, les variables utilisées pour mesurer les résultats seront liées aussi étroitement que possible au niveau des décisions prises par le membre du personnel qui fait l'objet de l'ajustement au risque. Par exemple, les variables pour les dirigeants se rapporteront aux résultats du GFIA dans son ensemble, ou aux résultats des unités opérationnelles ou

des décisions qui ont été déterminées par la stratégie des dirigeants. En revanche, les variables pour le responsable d'une unité opérationnelle refléteront idéalement les résultats de cette unité.

XII.IV.III.II Ajustements implicites

155. Lorsque la rémunération variable prend la forme d'*instruments*, le paiement final versé au membre du personnel dépendra en partie des prix du marché en raison des fluctuations intervenues au cours de la *période de report* ou de *réretention*. Cet ajustement implicite de la rémunération n'est pas lié à une quelconque décision explicite du GFIA, mais est inhérente au mécanisme utilisé pour procéder au paiement. En aucun cas, l'évolution de la valeur liquidative du FIA ou, pour les FIA cotés, l'évolution du cours de l'action ne sera considérée comme une forme de prise en compte du risque a posteriori suffisante. Il y aura toujours une forme d'ajustement au risque explicite à l'initiative du GFIA. S'agissant, en particulier, des membres du personnel n'ayant pas le statut de dirigeants, il ne peut y avoir aucun lien direct entre leurs décisions et la valeur du FIA.
156. Une *période de réretention* ne peut jamais être suffisante, en tant que telle, pour concevoir un ajustement au risque a posteriori pour les *instruments* et ne peut se substituer à une *période de report* plus longue.

XII.IV.III.III Possibilité de révisions à la hausse

157. Le prix du marché des *instruments* peut augmenter, de sorte qu'implicitement, leur valeur fluctue à la hausse comme à la baisse.
158. En aucun cas l'ajustement au risque a posteriori explicite (à la fois pour le numéraire et pour les *instruments*) ne peut se traduire par une augmentation de la fraction reportée.

XII.V. Conformité de certaines structures de rémunération aux exigences en matière d'alignement de la rémunération variable sur le risque, de l'attribution et de la procédure de versement

159. S'il est nécessaire de tenir compte de toutes les situations pertinentes au cas par cas, les orientations exposées aux chapitres XII.II (Alignement sur le risque de la rémunération variable), XII.III (Procédure d'attribution) et XII.IV (Procédure de versement) peuvent être respectées lorsque:
- a) un GFIA est tenu de d'abord restituer aux investisseurs du FIA tous les capitaux apportés par les investisseurs du FIA qu'il gère et un montant de bénéfices à un taux de rendement minimal convenu antérieurement (le cas échéant), avant que le *personnel identifié* du GFIA puisse percevoir une quelconque rémunération variable pour la gestion du FIA concerné; et
 - b) la rémunération perçue par le *personnel identifié* du GFIA peut faire l'objet de *récupérations* jusqu'à la liquidation du FIA concerné.

XIII. Orientations en matière de publication

XIII.I. Publication externe

XIII.I.I Exigences générales et spécifiques en matière de publication

160. Il convient que les GFIA envisagent de se plier à l'obligation de publication supplémentaire en matière de rémunération prévue au point 8 de la *Recommandation*, dans la mesure où celle-ci peut également les concerner. Il importe que les GFIA aient la possibilité de divulguer les informations mentionnées dans la *Recommandation* par la voie d'une déclaration de politique de rémunération indépendante ou d'une publication périodique dans le rapport annuel ou sous toute autre forme. Dans tous les cas, cependant, les GFIA s'assureront que la publication est claire, aisément compréhensible et accessible.
161. Sans préjudice des exigences relatives à la confidentialité et de la législation relative à la protection des données applicable, il convient que les GFIA publient des informations détaillées concernant leurs politiques et pratiques de rémunération pour les membres du personnel dont les activités professionnelles ont un impact important sur le profil de risque des FIA gérés par le GFIA. Les GFIA fourniront également des informations générales sur les caractéristiques fondamentales de leurs politiques et pratiques de rémunération applicables à l'ensemble de leurs activités.
162. Les publications relatives à la rémunération au titre de la *Recommandation* peuvent être effectuées de manière proportionnelle, et le principe de proportionnalité de la rémunération globale s'appliquera à la nature et à la quantité des informations publiées. Il importe que les GFIA /FIA de petite taille ou non complexes soient tenus de fournir uniquement certaines informations qualitatives et des informations quantitatives de base, le cas échéant. Dans la pratique, ceci pourrait signifier que ces GFIA /FIA ne sont pas tenus de fournir toutes les informations énumérées au point 8 de la *Recommandation*. Les GFIA indiqueront la manière dont ils ont appliqué la proportionnalité.
163. Il importe que les informations soient publiées au moins une fois par an et dès que possible après la date à laquelle elles deviennent disponibles.
164. Il importe que la publication soit effectuée conformément à la présente section sans préjudice des obligations de publication à l'attention des investisseurs potentiels conformément à l'article 23 de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs.

XIII.I.II Politiques et pratiques

165. Le rapport de publication expose la procédure de prise de décision utilisée pour déterminer la politique de rémunération pour les personnes auxquelles elle s'applique. Celle-ci peut comprendre la procédure de gouvernance relative à l'élaboration de la politique de rémunération et il est nécessaire qu'elle contienne des informations sur les organes (y compris leur composition et leur mandat), tels que le comité de rémunération ou des consultants externes, qui ont joué un rôle important dans la conception de la politique de rémunération. Il incombe aux GFIA de décrire le rôle de toutes les parties prenantes qui participent à la détermination de la politique de rémunération. En outre, il convient que la publication comprenne une description de la portée régionale de la politique de rémunération du GFIA, des catégories de personnel considérées comme des preneurs de risques importants et des critères utilisés pour identifier ce personnel.

166. Il importe que le rapport comprenne des informations sur la manière dont la rémunération et les performances sont liées. Ces informations incluront une description des principaux indicateurs de performance utilisés pour: le GFIA, les activités de haut niveau et les personnes (c'est-à-dire des tableaux de bord). Il incombe aux GFIA de publier des informations relatives à la conception et à la structure de la procédure de rémunération, comme les caractéristiques et les objectifs clés de la politique de rémunération et les moyens mis en œuvre par le GFIA pour garantir que les membres du personnel exerçant des *fonctions de contrôle* soient rémunérés de manière indépendante par rapport aux activités qu'ils supervisent. Il convient que le rapport comprenne également une description des différentes formes de rémunération variable utilisées (c'est-à-dire numéraire, actions, options, autres instruments de capitaux et plans d'intéressement à long terme) ainsi que la justification de l'utilisation de ces différentes formes et de leur attribution aux différentes catégories de personnel. En outre, il convient que le rapport comprenne une discussion sur les paramètres utilisés pour attribuer une rémunération reportée et non reportée aux différentes catégories de personnel.
167. Il convient que les rapports d'informations décrivent la manière dont le GFIA tient compte des risques actuels et futurs auxquels il est exposé dans le cadre de la mise en œuvre des méthodes de rémunération ainsi que la nature de ces risques. Il importe en outre que les GFIA décrivent les mesures utilisées pour tenir compte de ces risques ainsi que l'incidence de ces mesures sur la rémunération. Par ailleurs, les GFIA divulgueront les moyens mis en œuvre pour ajuster la rémunération en vue de tenir compte des performances à plus long terme - comme dans la politique du GFIA relative au report, à l'acquisition et à l'ajustement des performances.
168. Les critères quantitatifs (financiers) et qualitatifs (non financiers) utilisés par les GFIA pour évaluer les performances individuelles qui sont pertinents pour déterminer les politiques et pratiques de rémunération et sont décrits à la section XII.IV.I (Mesures qualitatives/quantitatives) seront également publiés dans les rapports d'informations.
169. La publication sera préparée par l'*organe de direction* qui dispose du pouvoir de décision final en matière de rémunération, et lui appartiendra.

XIII.II. Publication interne

170. Il convient que la politique de rémunération d'un GFIA soit accessible à tous les membres du personnel de ce GFIA. Les GFIA veilleront à ce que les informations concernant la politique de rémunération publiées en interne incluent au minimum les informations divulguées en externe. Par conséquent, selon la taille, l'organisation interne et la nature, la portée et la complexité des activités du GFIA, les informations fournies aux membres du personnel peuvent inclure certains des éléments énumérés dans la section III (Publication) de la *Recommandation*. Il importe que les membres du personnel connaissent à l'avance les critères qui seront utilisés pour déterminer leur rémunération. Il importe que la procédure d'évaluation soit correctement documentée et transparente à l'égard du membre du personnel concerné. Il n'est pas nécessaire que les aspects quantitatifs confidentiels de la rémunération des membres du personnel ne fassent pas l'objet d'une publication interne.

Annexe I aux orientations

Tableau de concordance Recommandation/Directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs

	Recommandation	Directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs
1.	Section II, point 3.1	Annexe II, point 1 a)
2.	Section II, points 3.2 et 6.1	Annexe II, point 1 b)
3.	Section II, point 6.2	Annexe II, point 1 c)
4.	Section II, point 6.5	Annexe II, point 1 d)
5.	Section II, point 6.6	Annexe II, point 1 e)
6.	Section II, points 5.1 et 5.4	Annexe II, point 1 g)
7.	Section II, point 5.2	Annexe II, point 1 h)
8.	Section II, points 4.1 et 4.2	Annexe II, point 1 j)
9.	Section II, point 4.5	Annexe II, point 1 k)
10.	Section II, point 5.3	Annexe II, point 1 l)
11.	Section II, point 4.4	Annexe II, point 1 m)
12.	Section II, point 4.3	Annexe II, point 1 n)
13.	Section II, point 6.4	Annexe II, point 3

Annexe II

Cartographie des principes de rémunération exposés dans la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs

Exigences énoncées par la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs - Annexe II		Paragrap- hes des présentes orientations relatifs à l'exigence concernée	Champ d'application	Possibilité de non-application de l'exigence fondée sur la proportionnalité
Point 1 a)	la politique de rémunération est cohérente et promeut une gestion saine et efficace du risque et n'encourage pas une prise de risque qui serait incompatible avec les profils de risque, le règlement ou les documents constitutifs des FIA qu'ils gèrent;	78 à 81	Application au seul <i>personnel identifié</i> , mais l'application à l'ensemble du GFIA est vivement recommandée et il importe que les GFIA, le cas échéant, soient en mesure de fournir la raison pour laquelle ils n'ont appliqué l'exigence qu'au <i>personnel identifié</i>	Non
Point 1 b)	la politique de rémunération est conforme à la stratégie économique, aux objectifs, aux valeurs et aux intérêts des GFIA et des FIA qu'ils gèrent ou à ceux des investisseurs du FIA, et comprend des mesures visant à éviter les conflits d'intérêts;	78 à 81 38 à 51	Paragrap- hes 78 à 81 → Application au seul <i>personnel identifié</i> , mais l'application à l'ensemble du GFIA est vivement recommandée et il convient que les GFIA, le cas échéant, soient en	Non

			<p>mesure de fournir la raison pour laquelle ils n'ont appliqué l'exigence qu'au <i>personnel identifié</i></p> <p>Paragraphe 38 à 51 → Application obligatoire à l'ensemble du GFIA</p>	
Point 1 c)	l'organe de direction du GFIA, dans l'exercice de sa fonction de surveillance, adopte et réexamine régulièrement les principes généraux de la politique de rémunération et est responsable de sa mise en œuvre;	38 à 51	Application obligatoire à l'ensemble du GFIA	Non
Point 1 d)	la mise en œuvre de la politique de rémunération fait l'objet, au moins une fois par an, d'une évaluation interne centrale et indépendante qui vise à vérifier qu'elle respecte les politiques et procédures de rémunération adoptées par l'organe de direction dans l'exercice de sa fonction de surveillance;	48 à 51	Application obligatoire à l'ensemble du GFIA	Non
Point 1 e)	le personnel engagé dans des fonctions de contrôle est rémunéré en fonction de la réalisation des objectifs liés à ses fonctions, indépendamment des performances des secteurs d'exploitation qu'il contrôle;	70 à 76	Application obligatoire à l'ensemble du GFIA	Non

Point 1 f)	la rémunération des hauts responsables en charge des fonctions de gestion des risques et de conformité est directement supervisée par le comité de rémunération;	70 à 76	Application obligatoire à l'ensemble du GFIA	Non
Point 1 g)	lorsque la rémunération varie en fonction des performances, son montant total est établi en combinant l'évaluation des performances de la personne et de l'unité opérationnelle ou du FIA concernés avec celle des résultats d'ensemble du GFIA; par ailleurs, l'évaluation des performances individuelles prend en compte aussi bien des critères financiers que non financiers;	101 à 106 110 à 113	Application au seul <i>personnel identifié</i> , mais l'application à l'ensemble du GFIA est vivement recommandée	Non
Point 1 h)	l'évaluation des performances s'inscrit dans un cadre pluriannuel adapté au cycle de vie des FIA gérés par le GFIA, 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 FIA gérés et des risques d'investissement qui y sont liés;	99 à 100 127 à 131	Application au seul <i>personnel identifié</i> , mais l'application volontaire à l'ensemble du GFIA est toujours possible	Non
Point 1 i)	la rémunération variable garantie est exceptionnelle, ne s'applique que dans le cadre de l'embauche d'un nouveau membre du personnel et est limitée à la première année;	Aucun	Application obligatoire à l'ensemble du GFIA	Non

Point 1 j)	un équilibre approprié est établi entre les composantes fixe et variable de la rémunération globale et la composante fixe représente une part suffisamment élevée de la rémunération globale pour qu'une politique pleinement souple puisse être exercée en matière de composantes variables de la rémunération, notamment la possibilité de ne payer aucune composante variable;	94	Application au seul <i>personnel identifié</i> , mais l'application à l'ensemble du GFIA est vivement recommandée	Non
Point 1 k)	les paiements liés à la résiliation anticipée d'un contrat correspondent à des performances réalisées sur la durée et sont conçus de manière à ne pas récompenser l'échec;	87 à 89	Application au seul <i>personnel identifié</i> , mais l'application à l'ensemble du GFIA est vivement recommandée et il importe que les GFIA, le cas échéant, soient en mesure de fournir la raison pour laquelle ils n'ont appliqué l'exigence qu'au <i>personnel identifié</i>	Non
Point 1 l)	la mesure des performances, lorsqu'elle sert de base au calcul des composantes variables de la rémunération individuelle ou collective, comporte un mécanisme global d'ajustement qui intègre tous les types de risques actuels et futurs;	107 à 109 117 à 124	Application au seul <i>personnel identifié</i> , mais l'application à l'ensemble du GFIA est vivement recommandée	Non
Point 1	en fonction de la structure juridique du FIA et de son	132 à 147	Application au seul <i>personnel</i>	Oui

<p>m)</p>	<p>règlement ou de ses actes constitutifs, une part importante, et dans tous les cas au moins égale à 50 % de la composante variable de la rémunération, consiste en des parts ou des actions du FIA concerné, ou en une participation équivalente, ou en des instruments liés aux actions ou en des instruments non numéraires équivalents, à moins que la gestion des FIA ne représente moins de 50 % du portefeuille total géré par le GFIA, auquel cas le seuil minimal de 50 % ne s'applique pas.</p> <p>Les instruments visés au présent point sont soumis à une politique de rétention appropriée visant à aligner les incitations sur les intérêts du GFIA et des FIA qu'il gère et sur ceux des investisseurs du FIA. Les États membres ou leurs autorités compétentes peuvent soumettre à des restrictions les types et les configurations de ces instruments ou interdire certains instruments s'il y a lieu. Le présent point s'applique tant à la part de la composante variable de la rémunération reportée conformément au point n) qu'à la part de la rémunération variable non reportée;</p>		<p><i>identifié</i>, mais l'application volontaire à l'ensemble du GFIA est toujours possible</p>	
<p>Point 1 n)</p>	<p>le paiement d'une part significative, et dans tous les cas au moins égale à 40 % de la composante variable de la rémunération, est reporté pendant une période appropriée compte tenu du</p>	<p>125 à 131</p>	<p>Application au seul <i>personnel identifié</i>, mais l'application volontaire à l'ensemble du GFIA est</p>	<p>Oui</p>

	<p>cycle de vie et de la politique de remboursement du FIA concerné; cette part est équitablement proportionnée à la nature des risques liés au FIA en question.</p> <p>La période visée au présent point sera d'au moins trois à cinq ans, à moins que le cycle de vie du FIA concerné ne soit plus court; la rémunération due en vertu de dispositifs de report n'est acquise au maximum qu'au prorata; si la composante variable de la rémunération représente un montant particulièrement élevé, le paiement d'au moins 60 % de ce montant est reporté;</p>		toujours possible	
Point 1 o)	<p>la rémunération variable, y compris la part reportée, n'est payée ou acquise que si son montant est compatible avec la situation financière du GFIA dans son ensemble et si elle est justifiée par les performances de l'unité opérationnelle, du FIA et de la personne concernés.</p> <p>Le montant total des rémunérations variables est en général considérablement réduit lorsque le GFIA ou le FIA concerné enregistre des performances financières médiocres ou négatives, compte tenu à la fois des rémunérations actuelles et des réductions des versements de montants antérieurement acquis, y compris par des dispositifs de malus ou de récupération;</p>	<p>34 à 36</p> <p>117 à 124</p> <p>148 à 158</p>	<p>Application au seul <i>personnel identifié</i>, mais l'application volontaire à l'ensemble du GFIA est toujours possible</p>	Oui

<p>Point 1 p)</p>	<p>la politique en matière de pensions est conforme à la stratégie économique, aux objectifs, aux valeurs et aux intérêts à long terme du GFIA et des FIA qu'il gère.</p> <p>Si l'employé quitte le GFIA avant la retraite, les prestations de pension discrétionnaires sont conservées par le GFIA pour une période de cinq ans sous la forme d'instruments définis au point m). Dans le cas d'un employé qui atteint l'âge de la retraite, les prestations de pension discrétionnaires sont versées à l'employé sous la forme d'instruments définis au point m), sous réserve d'une période de rétention de cinq ans;</p>	<p>78 à 86</p>	<p>Application au seul <i>personnel identifié</i>, mais l'application à l'ensemble du GFIA est vivement recommandée et il importe que les GFIA, le cas échéant, soient en mesure de fournir la raison pour laquelle ils n'ont appliqué l'exigence qu'au <i>personnel identifié</i></p>	<p>Non</p>
<p>Point 1 q)</p>	<p>Il importe que le personnel s'engage à ne pas utiliser des stratégies de couverture personnelle ou des assurances liées à la rémunération ou à la responsabilité afin de contrecarrer l'incidence de l'alignement sur le risque incorporé dans ses conventions de rémunération;</p>	<p>90 à 92</p>	<p>Application au seul <i>personnel identifié</i>, mais l'application à l'ensemble du GF GFIA IA est vivement recommandée et il importe que les GFIA, le cas échéant, soient en mesure de fournir la raison pour laquelle ils n'ont appliqué l'exigence qu'au <i>personnel identifié</i></p>	<p>Non</p>
<p>Point 1</p>	<p>la rémunération variable n'est pas versée par le biais</p>	<p>15 à 18</p>	<p>Application obligatoire à</p>	<p>Non</p>

r)	d'instruments ou de méthodes qui facilitent le contournement des exigences de la présente directive.		l'ensemble du GFIA	
Point 2	Les principes énoncés au point 1 s'appliquent à tout type de rémunération versée par le GFIA, à tout montant payé directement par le FIA lui-même, y compris certains types de « carried interest », et à tout transfert de parts ou d'actions du FIA, effectués en faveur des catégories de personnel, y compris la direction générale, les preneurs de risques et les personnes exerçant une fonction de contrôle, ainsi que tout employé qui, au vu de sa rémunération globale, se situe dans la même tranche de rémunération que la direction générale et les preneurs de risques, et dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur leur profil de risque ou sur le profil de risque du FIA qu'ils gèrent.	10 à 22	Application obligatoire à l'ensemble du GFIA	Non
Point 3	Les GFIA qui sont importants en raison de leur taille ou de la taille des FIA qu'ils gèrent, de leur organisation interne ainsi que de la nature, de la portée et de la complexité de leurs activités créent un comité de rémunération. Celui-ci est institué de sorte qu'il puisse faire preuve de compétence et d'indépendance dans son appréciation des politiques et pratiques de rémunération et des incitations créées pour la gestion des risques.	52 à 64	Application obligatoire à l'ensemble du GFIA	Oui

	<p>Le comité de rémunération est responsable de l'élaboration des décisions en matière de rémunération, notamment celles qui ont des répercussions sur le risque et la gestion des risques du GFIA ou du FIA concerné, et que l'organe de direction est appelé à arrêter dans l'exercice de sa fonction de surveillance. Le comité de rémunération est présidé par un membre de l'organe de direction qui n'exerce pas de fonctions exécutives auprès du GFIA concerné. Les membres du comité de rémunération sont des membres de l'organe de direction qui n'exercent pas de fonctions exécutives au sein du GFIA concerné.</p>			
--	--	--	--	--

Annexe III aux orientations

Aperçu schématique de certains dispositifs de report

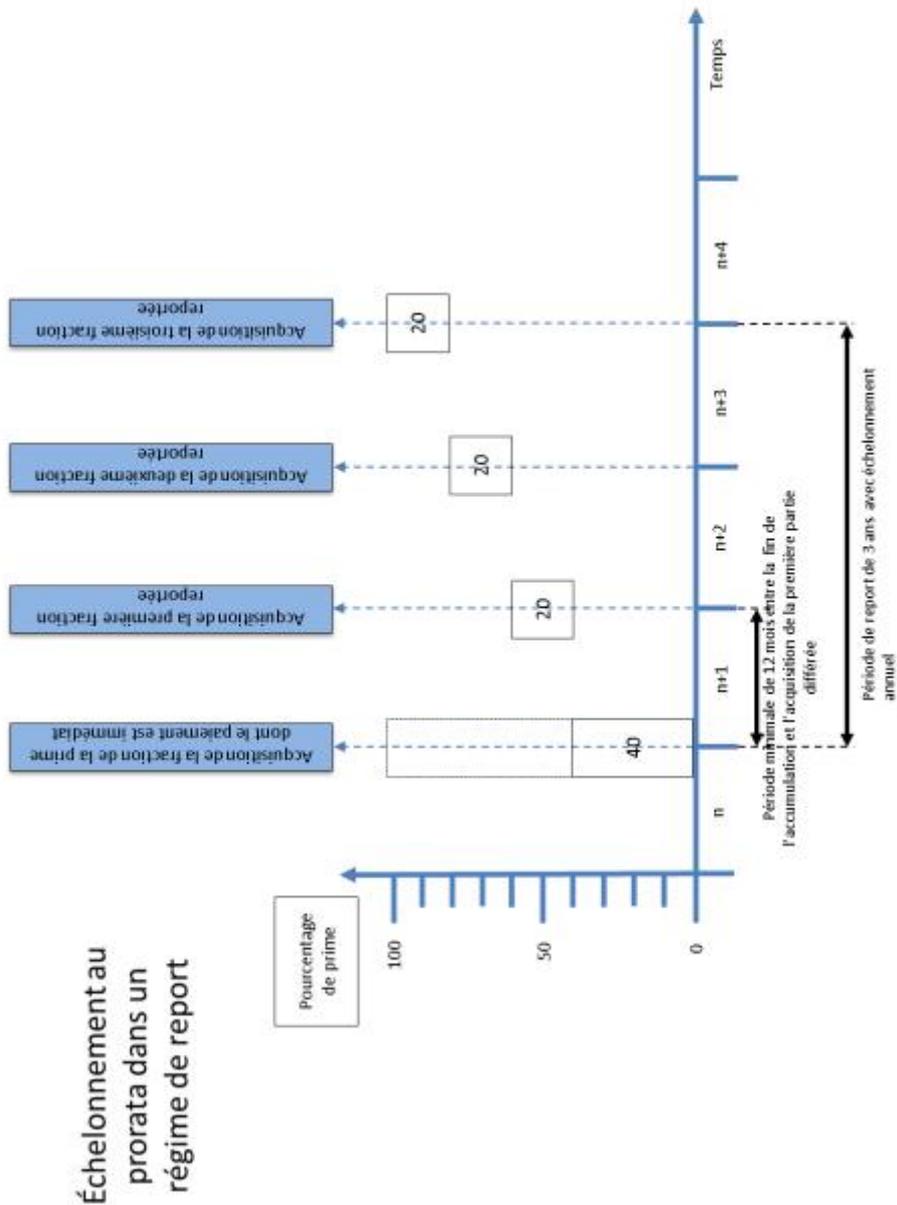


Schéma d'ensemble de plusieurs mécanismes de report

