

# Circulaire 2010/1

## Systemes de rémunération

### Normes minimales des systemes de rémunération dans les établissements financiers

Référence: Circ.-FINMA 10/1 « Systemes de rémunération »  
 Date: 21 octobre 2009  
 Entrée en vigueur: 1<sup>er</sup> janvier 2010  
 Dernière modification: 21 octobre 2009  
 Bases légales: LFINMA art. 7 al. 1 let. b  
 LB art. 3 al. 2 let. a, 3b–3g  
 LSA art. 22, 27 al. 1, 47, 67, 68, 75, 76  
 LBVM art. 10 al. 2 let. a  
 LPCC art. 13, 14 al. 1 let. c  
 ainsi que les articles des ordonnances s’y rapportant

Destinataires																					
LB			LSA			LBVM		LPCC							LBA			Autres			
Banques	Groupes et congl. financiers	Autres intermédiaires	Assureurs	Groupes et congl. d'assur.	Intermédiaires d'assur.	Bourses et participants	Négociants en valeurs mob.	Directions de fonds	SICAV	Sociétés en comm. de PCC	SICAF	Banques dépositaires	Gestionnaires de PCC	Distributeurs	Représentants de PCC étr.	Autres intermédiaires	OAR	IFDS	Entités surveillées par OAR	Sociétés d'audit	Agences de notation
X	X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X						

<b>I. Contexte initial</b>	Cm	1–3
<b>II. Champ d'application</b>	Cm	4–10
<b>III. Notions</b>	Cm	11–15
<b>IV. Principes</b>	Cm	16–74
Principe n° 1: le conseil d'administration est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de rémunération de l'établissement financier, il édicte un règlement sur la rémunération	Cm	16–22
Principe n° 2: le système de rémunération est structuré de manière simple, transparente et réalisable, il est orienté sur le long terme	Cm	23–26
Principe n° 3: des fonctions indépendantes ainsi que des spécialistes sont associés à la conception et à l'application du système de rémunération	Cm	27–29
Principe n° 4: la structure et le montant des rémunérations globales concordent avec la politique de risque de l'établissement financier et encouragent la prise de conscience des risques	Cm	30–38
Principe n° 5: les rémunérations variables sont couvertes à long terme par le succès économique de l'établissement financier	Cm	39–43
Principe n° 6: la rémunération variable est attribuée selon des critères durables	Cm	44–47
Principe n° 7: les rémunérations différées lient la rémunération à l'évolution future du succès et des risques	Cm	48–56
Principe n° 8: les indemnités versées aux titulaires des fonctions de contrôle ne créent pas de conflits d'intérêts	Cm	57–60
Principe n° 9: le conseil d'administration établit un rapport annuel sur la mise en œuvre de la politique de rémunération	Cm	61–71

Principe n° 10: les dérogations aux présentes principes ne sont possibles que dans des cas exceptionnels et motivés et doivent être publiées	Cm 72–74
<b>V. Mise en œuvre</b>	Cm 75–80
<b>VI. Dispositions transitoires</b>	Cm 81–83

## I. Contexte initial

Les systèmes de rémunération font partie intégrante de l'organisation de l'établissement financier ; ils peuvent influencer de manière décisive sur les rapports entre capital, liquidités et risques. De plus, les rémunérations revêtent un caractère incitatif. Mais une telle incitation ne doit pas pour autant pousser les collaborateurs à prendre des risques démesurés, à violer le droit en vigueur ou des instructions ou encore à ne pas respecter les conventions. Les systèmes de rémunération doivent au contraire encourager les personnes au service de l'établissement financier à promouvoir le succès durable et la stabilité de l'établissement financier. Les risques encourus doivent être pris en compte dans la rémunération. 1

La présente circulaire définit des normes minimales pour la conception, la mise en œuvre et la publication des systèmes de rémunération dans les établissements financiers. On tiendra compte du principe de la proportionnalité dans l'application de cette circulaire. Il faut prendre en considération notamment la complexité, la taille et le profil de risque de l'établissement financier et de ses diverses unités, ainsi que les fonctions, les activités et le montant de la rémunération des bénéficiaires. 2

La présente circulaire complète pour les établissements financiers les dispositions du Code des obligations ainsi que les prescriptions boursières en matière de publicité des rémunérations, sans cependant les remplacer. Elle s'applique indépendamment de la forme juridique et d'une éventuelle cotation en bourse. 3

## II. Champ d'application

La présente circulaire s'applique aux assujettis à l'autorité suisse de surveillance des marchés financiers suivants : les banques, négociants en valeurs mobilières, groupes et conglomérats financiers, entreprises d'assurance, groupes et conglomérats d'assurance, ainsi que les titulaires d'autorisations au sens de l'art. 13 al. 2 et 4 de la Loi sur les placements collectifs (LPCC ; RS 951.31). Ils sont désignés ci-après par le terme d'établissements financiers. 4

La présente circulaire s'applique aux sociétés de groupe et succursales suisses et étrangères d'établissements financiers, soumises à l'obligation de consolidation. Si des réglementations étrangères contraignantes s'opposent à l'application de la présente circulaire ou si l'application conduit à un sérieux handicap sur le marché du travail étranger, l'établissement financier concerné en informera la FINMA. Cette dernière procédera alors à une appréciation de la situation et peut dans ce cadre consulter des autorités de surveillance étrangères. La FINMA peut libérer totalement ou partiellement un établissement financier de l'obligation de respecter les présentes prescriptions sur lesdits marchés du travail étrangers. 5

Les établissements financiers suivants doivent impérativement appliquer la présente circulaire:

- Les banques, négociants en valeurs mobilières, groupes et conglomérats financiers qui doivent, au niveau de chaque établissement, du groupe ou du conglomérat financier détenir des fonds propres (exigences minimales selon les art. 6 ss et 33 de l'Ordonnance sur les fonds propres [OFR ; RS 952.03]) d'au moins 2 milliards de CHF. 6
- Les entreprises, groupes ou conglomérats d'assurance, qui doivent, au niveau de l'entreprise, du groupe ou du conglomérat d'assurance détenir des fonds propres en 7

fonction du volume des affaires (marge de solvabilité exigée selon les art. 22 al. 1 let. a, 199 et 206 de l'Ordonnance sur la surveillance [OS ; RS 961.011]) d'au moins 2 milliards de CHF.

Les établissements financiers dont on n'exige pas qu'ils disposent de fonds propres atteignant les seuils indiqués aux Cm 6 et 7 ne sont pas absolument obligés d'appliquer la présente circulaire. Il leur est toutefois recommandé de reprendre les principes mentionnés ci-dessous comme lignes directrices pour leurs propres systèmes de rémunération. 8

Dans des cas motivés, la FINMA peut imposer à un établissement financier dont on n'exige pas qu'il dispose de fonds propres atteignant les seuils indiqués aux Cm 6 et 7 qu'il respecte la présente circulaire partiellement ou intégralement. Une telle exigence est par exemple indiquée en raison du profil de risque d'un établissement financier, de ses activités ou de ses relations commerciales, ou encore si son système de rémunération comporte des risques disproportionnés. 9

La circulaire concerne toutes les personnes qu'un rapport de travail lie à un établissement financier ou une unité proche de ce dernier et qui sont rémunérées pour un travail effectué pour l'établissement financier, y compris celles chargées de la gestion de l'établissement (« direction »). Elle s'applique également aux personnes en charge de la haute direction, de la surveillance et du contrôle (« conseil d'administration »). Par contre, elle ne s'applique pas à la rémunération des associés indéfiniment responsables de l'établissement financier ni de personnes qui participent, directement ou indirectement, au capital de l'établissement financier à hauteur d'au moins 10 %. 10

### III. Notions

#### Rémunération globale:

Toutes les prestations pécuniaires que l'établissement financier verse directement ou indirectement à une personne pour le travail qu'elle fournit en sa qualité d'employé ou d'organe (par ex. paiements en espèces, prestations en nature, charges fondant ou augmentant des droits à des prestations de prévoyance, rentes, attribution de participations, droits de conversion et droits d'option, renonciation à des créances). 11

#### Rémunération variable:

Partie de la rémunération globale dont le versement ou le montant est laissé à l'appréciation de l'établissement financier ou qui dépend de la survenance de certaines conditions convenues, y compris la rétribution dépendant de la performance ou du résultat, comme les provisions et les commissions. Les indemnités à l'engagement et les indemnités de départ sont aussi définies comme rémunération variable. 12

#### Indemnité à l'engagement:

Rémunération négociée d'un seul tenant lors de la conclusion d'un contrat d'engagement. Est aussi considérée comme indemnité à l'engagement une prestation versée à titre compensatoire pour des prétentions échues envers un précédent employeur. 13

**Indemnité de départ:**

Rémunération négociée pour la fin d'un contrat d'engagement. 14

**Pool global:**

Total de toutes les rémunérations variables attribuées pour un exercice, indépendamment de leur forme, de l'existence d'une garantie contractuelle, du moment de leur attribution ou de leur versement, ou encore de conditions ou charges qui leur seraient liées. Il faut également imputer au pool global les indemnités à l'engagement et les indemnités de départ versées durant l'exercice concerné. 15

**IV. Principes**

**Principe n° 1: le conseil d'administration est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de rémunération de l'établissement financier, il édicte un règlement sur la rémunération** 16

Le conseil d'administration définit la politique de rémunération de l'établissement financier. Il est responsable de la mise en œuvre de cette politique en tant qu'organe exerçant la haute direction, la surveillance et le contrôle. 17

Le conseil d'administration édicte un règlement sur la rémunération s'appliquant à toutes les personnes au service de l'établissement financier et répondant aux présents principes et dispositions. Il vérifie ce règlement régulièrement. 18

Le conseil d'administration peut en principe reprendre un système de rémunération prescrit à l'échelle du groupe, pour autant que ce système réponde aux dispositions de la présente circulaire. 19

Le conseil d'administration approuve les rémunérations des membres de la direction et le pool global de l'établissement financier. 20

Si la taille et la structure de l'établissement financier ou la complexité de son système de rémunération l'exigent, le conseil d'administration met en place un comité de rémunération. Ce comité doit assurer un soutien indépendant et compétent au conseil d'administration. 21

Le conseil d'administration se fait régulièrement informer de la mise en œuvre du règlement sur la rémunération au niveau opérationnel et de l'évolution des rémunérations. 22

**Principe n° 2: le système de rémunération est structuré de manière simple, transparente et réalisable, il est orienté sur le long terme** 23

Le système de rémunération doit être compréhensible et intelligible. Les éléments du système doivent être communiqués clairement aux personnes concernées. 24

Le système de rémunération assure suffisamment de continuité. Il doit être structuré de manière à être judicieux et acceptable indépendamment de la marche des affaires de 25

l'établissement financier.

L'établissement financier veille à ce que les contrats passés avec les personnes concernées répondent aux exigences de la présente circulaire et du règlement sur la rémunération. Si nécessaire, il faut adapter les contrats. 26

### Principe n° 3: des fonctions indépendantes ainsi que des spécialistes sont associés à la conception et à l'application du système de rémunération 27

Il faut assurer l'indépendance et l'objectivité dans la conception et l'application du système de rémunération. Le service du personnel et certains titulaires d'une fonction de contrôle (par ex. contrôle des risques ou compliance) y seront donc associés dans une approche plurisectorielle. 28

A intervalles appropriés, le conseil d'administration fait vérifier par une fonction indépendante (par ex. la révision interne) si la conception et la mise en œuvre du système de rémunération correspondent à la politique de rémunération qu'il a fixée et répondent aux exigences de la circulaire. 29

### Principe n° 4: la structure et le montant des rémunérations globales concordent avec la politique de risque de l'établissement financier et encouragent la prise de conscience des risques 30

Est considéré comme risque au sens de la présente circulaire tout risque que l'établissement financier encourt dans le cadre de ses activités commerciales. Cela englobe en particulier les risques de marché, de crédit et de liquidité ainsi que les risques actuariels et opérationnels, y compris les risques juridiques et de compliance, ainsi que les risques de réputation. 31

Plus une personne assume de responsabilités stratégiques ou opérationnelles, plus sa rémunération doit tenir compte des risques dont elle est responsable. 32

Dans cette optique, il faut prendre en compte tous les risques essentiels qui relèvent de la sphère d'influence de la personne, ce qui inclut les risques engendrés dans les unités d'organisation placées sous sa responsabilité. 33

Les risques dont l'étendue ou la probabilité de survenance ne peuvent être évalués que difficilement à l'avance doivent également être pris en compte de manière appropriée. 34

Les unités chargées du contrôle des risques de l'établissement financier effectuent l'évaluation des risques déterminante et la surveillent. 35

Les rémunérations et les critères d'attribution déterminants ne doivent pas inciter à prendre des risques démesurés, à violer le droit en vigueur ou des instructions ou encore à ne pas respecter les conventions. 36

Les risques sont disproportionnés notamment 37

- lorsqu'ils ne correspondent pas aux objectifs stratégiques et opérationnels, ou à la capacité de risque de l'établissement financier;

- si l'organisation, les processus et les collaborateurs dont dispose l'établissement financier ne permettent pas de les gérer et de les contrôler de manière appropriée;
- si certaines parties prenantes de l'établissement financier, y compris les clients, peuvent être défavorisées de manière indue.

Les instruments de rémunération, la part de la rémunération variable dans la rémunération globale ainsi que la relation entre les rémunérations immédiates et différées doivent être structurés conformément à ce principe. 38

### **Principe n° 5: les rémunérations variables sont couvertes à long terme par le succès économique de l'établissement financier** 39

Les rémunérations variables doivent être intégrées dans la planification des liquidités et du capital. Elles ne peuvent compromettre les objectifs en termes de capitaux. 40

La taille du pool global est fonction du succès économique à long terme de l'établissement financier. On tiendra compte à cet effet du caractère durable de ce succès ainsi que des risques encourus. Il faut prendre en considération l'intégralité des coûts du capital, y compris de ceux du capital propre. Les coûts du capital reflètent le profil de risque l'établissement financier. 41

En cas de mauvaise marche des affaires, le pool global doit être réduit de manière décisive, voire supprimé. 42

Les modèles et les processus qu'un établissement financier utilise pour déterminer les rémunérations variables au niveau de l'ensemble de l'établissement et de ses unités concordent avec sa stratégie commerciale et sa politique de risque. 43

### **Principe n° 6: la rémunération variable est attribuée selon des critères durables** 44

L'attribution des rémunérations variables à des unités et des personnes déterminées doit dépendre de critères durables et compréhensibles qui correspondent à la politique commerciale et de risque de l'établissement financier. 45

La violation grave de prescriptions internes ou externes entraîne une réduction, voire la déchéance de la rémunération variable. 46

Des indemnités à l'engagement ou des indemnités de départ ne seront versées que dans des cas motivés. Ils seront fixés par le règlement sur la rémunération et devront obtenir l'agrément du conseil d'administration à partir d'un montant déterminé. 47

### **Principe n° 7: les rémunérations différées lient la rémunération à l'évolution future du succès et des risques** 48

L'établissement financier verse une partie de ses rémunérations sous forme différée, dans la mesure où cela est judicieux en fonction de son profil de risque. 49



Une rémunération différée est une rémunération dont le bénéficiaire ne peut disposer librement qu'à l'issue d'un certain délai et dont la valeur varie durant ce délai.	50
Les rémunérations différées doivent être conçues de façon à tenir compte de la stratégie commerciale et de la politique de risque de l'établissement financier. Elles seront structurées de manière à favoriser le plus possible la prise de conscience des risques par les bénéficiaires, en les incitant à exercer une activité durable.	51
Le délai doit tenir compte de l'horizon temporel des risques assumés par le bénéficiaire. Le délai est d'au moins trois ans pour les rémunérations différées des membres de la direction, des personnes dont la rémunération globale est proportionnellement importante, ainsi que de celles dont l'activité influe notablement sur le profil de risque de l'établissement financier. Avant la fin du délai, le versement définitif de la rémunération s'effectue tout au plus au prorata.	52
Plus les responsabilités et la rémunération globale du bénéficiaire sont élevées, plus la part différée de sa rémunération doit être élevée. Une partie importante de la rémunération de la direction, des personnes dont la rémunération globale est proportionnellement importante, ainsi que de celles dont l'activité influe notablement sur le profil de risque de l'établissement financier, doit être versée de manière différée. Si la fonction exercée par une personne ou le montant de sa rémunération globale font qu'il n'est ni judicieux ni approprié de lui octroyer sa rémunération sous forme différée, cette dernière peut lui être accordée sans aucun décalage.	53
Durant ce délai, l'évolution des valeurs est symétrique à celle des critères d'évaluation clairement définis et objectifs qui tiennent intégralement compte des revenus, des charges et des coûts du capital ou qui sont liés à la valeur de l'entreprise. Une évolution négative de ces critères doit avoir pour effet une baisse décisive de la valeur pouvant aller jusqu'à la perte intégrale. Une hausse de la valeur accompagnant l'évolution positive des critères ne peut pas être disproportionnée par rapport à la dépréciation potentielle ou aux critères eux-mêmes.	54
Dans la mesure où cela sert la prise de conscience des risques et la durabilité tout en étant proportionné au but à atteindre, il faut pouvoir révoquer tout ou partie des rémunérations différées pour la personne concernée lorsque des pertes ont été réalisées dans son champ de responsabilité.	55
En cas de mauvaise marche des affaires, notamment lorsqu'une perte est publiée dans les comptes annuels, les rémunérations variables qui ne sont pas différées doivent être réduites à un minimum.	56
<b>Principe n° 8: les indemnités versées aux titulaires des fonctions de contrôle ne créent pas de conflits d'intérêts</b>	57
Remplissent des fonctions de contrôle au sens du principe susmentionné notamment toutes les personnes responsables de la gestion qualitative et quantitative des risques et du contrôle des risques, du domaine juridique, de la compliance, de l'actuariat, de la révision interne et des systèmes de contrôle interne.	58
Le système de rémunération des titulaires de fonctions de contrôle ne doit pas créer des incitations qui engendrent des conflits d'intérêts avec les missions de ces unités. La fixation de la rémunération variable de ces personnes ne doit pas dépendre directement du résultat des unités d'affaires à surveiller, ou de produits et transactions spécifiques.	59

La rémunération globale des titulaires de fonctions de contrôle doit être suffisamment attractive pour des personnes qualifiées et expérimentées.	60
<b>Principe n° 9: le conseil d'administration établit un rapport annuel sur la mise en œuvre de la politique de rémunération</b>	61
Dans le cadre de son rapport annuel, le conseil d'administration établit un rapport sur les rémunérations exposant la mise en œuvre du règlement sur la rémunération et de sa politique de rémunération.	62
Le rapport sur les rémunérations précise les points suivants:	
• principales caractéristiques de la composition et du fonctionnement du système de rémunération, compétences et procédures;	63
• conception, critères d'évaluation, principes d'évaluation et évaluation des instruments de rémunération appliqués;	64
• indications relatives aux rémunérations de l'exercice en cours (sans les débits et crédits issus de rémunérations des exercices précédents qui ont un impact sur le compte de résultat), ventilées selon l'instrument de rémunération (paiement en espèces, actions, options, etc.):	
○ somme des rémunérations globales;	65
○ somme des rémunérations différées dues (pool global) et nombre de bénéficiaires;	66
• somme des rémunérations différées encore dues, ventilées selon l'instrument de rémunération (paiement en espèces, actions, options, etc.);	67
• débits et crédits de l'exercice en cours issus de rémunérations des exercices précédents qui ont un impact sur le compte de résultat ;	68
• s'agissant du conseil d'administration, de la direction et des personnes dont l'activité influe notablement sur le profil de risque de l'établissement financier:	
○ somme des indemnités à l'engagement versées durant l'exercice et nombre de bénéficiaires;	69
○ somme des indemnités de départ versées durant l'exercice et nombre de bénéficiaires.	70
La publication du rapport sur les rémunérations s'aligne sur les prescriptions valables pour la publication du rapport annuel. Le rapport sur les rémunérations est communiqué dans tous les cas à la FINMA.	71

Principe n° 10: les dérogations aux présents principes ne sont possibles que dans des cas exceptionnels et motivés et doivent être publiées	72
L'établissement financier doit motiver les faits au cas par cas, en sus des éléments du principe n° 9. En plus de la justification, doivent être communiqués notamment la structure, la forme et le montant des rémunérations versées par dérogation aux présentes dispositions, de même que les secteurs d'activité et fonctions en ayant bénéficié au sein de l'établissement financier.	73
Les dispositions sur le rapport et la publication (Cm 61 à 71) doivent toujours être respectées.	74
<b>V. Mise en œuvre</b>	
Les établissements financiers doivent évaluer la mise en œuvre de la présente circulaire et le respect des règles qu'elle contient puis rédiger un rapport conforme aux exigences de la FINMA à l'intention de cette dernière d'ici au 30 avril 2011 au plus tard. Les sociétés d'audit doivent attester ce rapport.	75
La FINMA se réserve le droit de vérifier elle-même ou avec l'aide de tiers le respect des dispositions de la présente circulaire par les établissements financiers. Ces mesures se substituent à un contrôle régulier par les sociétés d'audit.	76
Dans des cas motivés, la FINMA peut formuler des exigences dépassant ces normes minimales vis-à-vis du système de rémunération d'un établissement financier.	77
La FINMA peut ordonner des mesures, notamment imposer un supplément de fonds propres, à l'encontre d'établissements financiers qui s'écartent des dispositions de la présente circulaire.	78
La FINMA se réserve le droit de limiter le versement de rémunérations variables dans la mesure où celles-ci compromettent nettement les objectifs en termes de capitaux (que ces objectifs soient ordonnés ou attendus).	79
La FINMA évalue l'efficacité de la présente circulaire, par exemple sur la base de l'auto-évaluation des établissements financiers, de clarifications supplémentaires et de comparaisons croisées. L'évaluation sert à un éventuel développement ultérieur de la circulaire, en coordination aussi avec les directives internationales.	80
<b>VI. Dispositions transitoires</b>	
Les dispositions de la présente circulaire doivent être respectées intégralement à partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2011.	81
Les dispositions des Cm 65 à 71 relatives à la publication s'appliquent pour la première fois au rapport pour l'exercice 2010.	82
Si des engagements impératifs pris par l'établissement financier l'empêchent de respecter l'intégralité des présentes dispositions dès le 1 <sup>er</sup> janvier 2011, il établira un calendrier contrai-	83

gnant pour leur mise en œuvre.