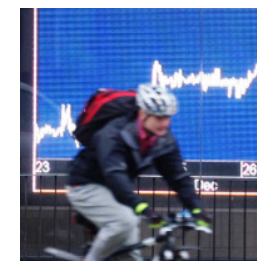
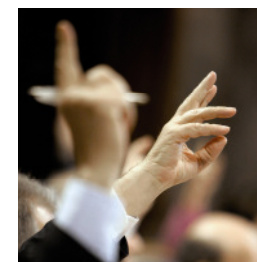


Le défi des systèmes de rémunération

Dominique Biedermann
Dr. es sc. éco, Directeur Ethos

Ethos
www.ethosfund.ch

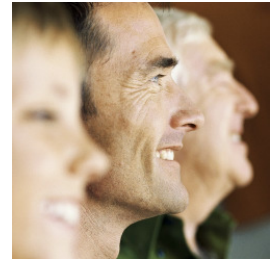


Sommaire

1. Gouvernance d'entreprise et rémunérations
2. Sociétés cotées en Suisse: Rémunérations 2009
3. Le rôle des actionnaires: Résolutions « Say on Pay »

1.

Gouvernance d'entreprise et rémunérations



● ethos

Pourquoi les rémunérations sont un thème important

- Des rémunérations trop élevées constituent un **coût direct** pour les actionnaires
- Le système de rémunération peut **fausser le comportement des managers** en matière de prise de risque
- Des rémunérations excessives constituent un **risque de réputation** pour l'entreprise
 - Confiance des actionnaires
 - Motivation des employés

Bonne pratique en matière de rémunérations

- **Transparence**
 - Assurer la crédibilité du système de rémunération et obtenir la confiance des actionnaires
- **Structure**
 - Respecter les règles de bonne pratique internationale qui visent à aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants
- **Compétences**
 - Partager les compétences en matière de rémunération entre le Conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires

Transparence du système de rémunération

- **Description détaillée**
 - Principes et mécanismes du système de rémunération
 - Bonus et plans de participation
 - Contrats de travail de la Direction générale
- **Rémunérations individuelles**
 - Membres du CA et de la DG
 - Rémunération complète calculée à la valeur de marché
 - Parts en espèces, actions, options et autres contributions
 - Parts fixe et variable

Structure du système de rémunération

- **Conseil d'administration**

- Eviter les honoraires variables

- **Direction générale**

- Adapter le **montant total** de la rémunération à la taille et à la complexité de la société

- Limiter le **rapport entre la rémunération fixe et variable**

- Prévoir des **critères de performance** testés à long terme et suffisamment exigeants pour la partie variable

- Limiter le délai de résiliation des **contrats de travail**

DG: Structure de la rémunération

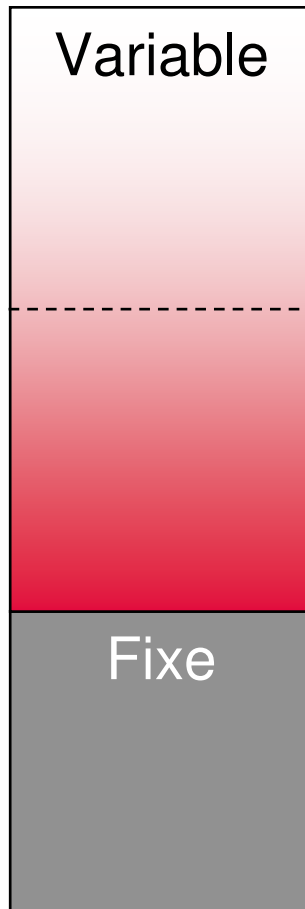
- **Rémunération fixe**
 - En fonction de la médiane d'un groupe de référence
- **Bonus**
 - Rémunération pour les performances passées
 - Cash et/ou actions
 - Critères de performance à court terme
- **Plans de participation à long terme**
 - Rémunération incitative
 - Actions et/ou options avec période de blocage
 - Critères de performance à long terme pour avoir le droit de recevoir/exercer les titres à l'échéance

Rémunération variable

Exemple de critères de performance

Critères	Risques / effets indésirables
Variation absolue du cours	Dépend des variations boursières
Variation relative du cours	Composition du groupe de référence
Rdt des fonds propres (ROE)	Réduction des fonds propres
Chiffre d'affaires	Politique d'acquisition agressive
Marge (EBIT/Chiffre d'aff.)	Baisse de la qualité des produits
Bénéfice net	Réduction amortissements et provisions
Bénéfice par action (EPS)	Politique agressive de rachat d'actions

Rapport entre la rémunération fixe et variable



Objectifs dépassés: Variable = 200% du fixe

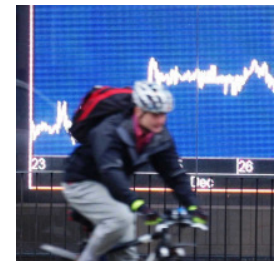
Objectifs atteints: Variable = 100% du fixe

Objectifs pas atteints: Variable = 0

Fixe < Médiane du groupe de référence

2.

Sociétés cotées en Suisse: Rémunérations 2009



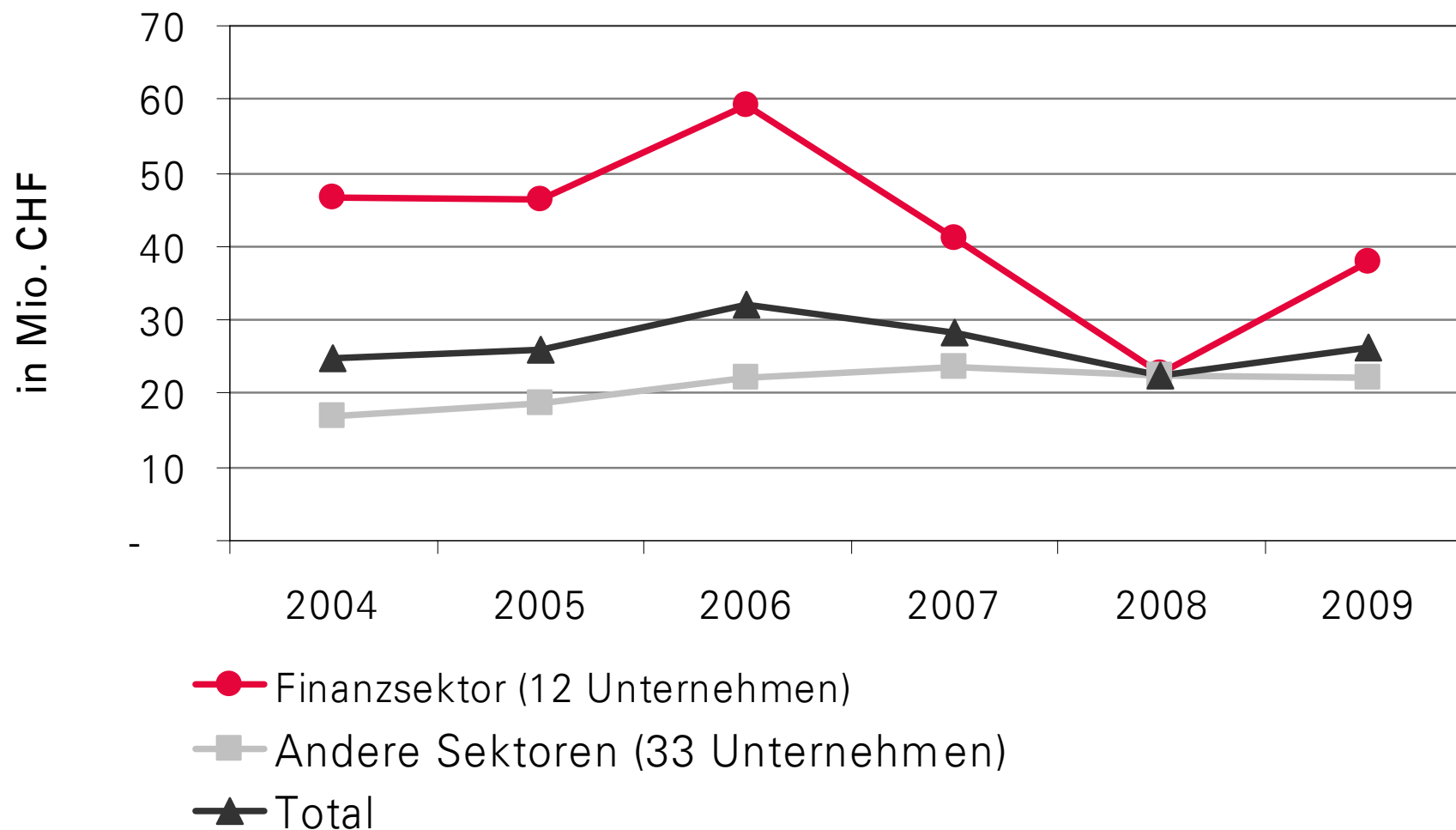
Montant des rémunérations

Conseil d'administration et Direction générale

2009	49 sociétés	Finance (13)	Autres (36)
Total CA + DG	+21%	+73%	+2%

Rémunération moyenne par société

CA et DG



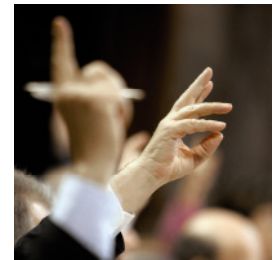
Structure du système de rémunération

Part de la rémunération variable de la DG

Part variable, rémunération DG		2009	2008
CEO	Finance	83%	52%
	Autres	78%	78%
Autres membres de la DG	Finance	80%	61%
	Autres	63%	60%

3.

Le rôle des actionnaires: Résolutions « Say on Pay »



Compétences en matière de rémunérations

- **Pays-Bas, Suède** : Vote contraignant du futur système de rémunération
- **Royaume-Uni, Australie** : Vote consultatif du rapport de rémunération de l'année précédente
- **Allemagne, Autriche, Belgique, France, Japon** : Vote du montant global des futurs honoraires du CA
- **France, Canada, USA** : Vote des futurs plans de participation en actions et/ou en options
- **Suisse** : Aucun droit

Say on Pay en Suisse (AG 2010)

- **Vote consultatif du rapport ou du système de rémunération**
 - 21 sociétés (dont 14 SMI)
- **Recommandations de vote Ethos**
 - Oui: 7 sociétés
- **Résultats les plus controversés**
 - UBS: oui 55% non 39% abstention 6%
 - CS: oui 66% non 29% abstention 5%
 - ZFS: oui 82% non 15% abstention 3%

Say on Pay en Suisse en 2011 (au 23.3.2011)

	Oui	Non	Pas encore décidé	Pas de réponse
SMI: 20 sociétés	16	3	0	1
80 autres sociétés	25	39	8	8
Total 100 sociétés	41	42	8	9

Conclusions

- Les rémunérations constituent une **thématique importante** pour les actionnaires
 - Représentent un coût direct
 - Peuvent fausser le comportement des dirigeants
 - Constituent un risque de réputation
- La transparence en matière de rémunérations ne suffit pas
 - Doit accompagner de **compétences pour les actionnaires** en matière de rémunérations

Annexe:

Ethos aujourd'hui



● ethos

Ethos

- **Ethos – Fondation suisse pour un développement durable**
(114 membres, CHF 140 milliards de fortune, 900'000 d'assurés)
 - *Favoriser l'investissement socialement responsable (ISR)*
 - *Promouvoir un environnement socio-économique stable et prospère*
- **Ethos Services SA**
(Société appartenant à 100% de la Fondation Ethos)
 - *Proposer différents services dans le domaine de l'ISR*

Ethos Services

- **Gestion de fortune et conseil**
 - Fonds de placement Ethos (CHF 1.4 mia)
 - Mandats de gestion et de conseil ISR (CHF 600 Mio)
- **Services d'analyse des assemblées générales d'actionnaires**
 - AG suisses et étrangères avec recommandations de vote
 - Assistance administrative pour l'exercice des droits de vote
- **Programmes de dialogue avec les entreprises**
 - Dialogue avec les sociétés suisses : Ethos Engagement-Pool
 - Participation à des regroupements internationaux d'investisseurs

Reconnaissance internationale

- **Ethos a reçu l’Award 2009 de l’ICGN (International Corporate Governance Network)**
 - L’Award est la plus haute distinction mondiale en matière de gouvernement d’entreprise
 - Ethos a contribué « à améliorer de manière significative l’état de la gouvernance dans sa région »
 - L’initiative Say on Pay et l’Ethos Engagement Pool sont montrés en exemple
- **Ethos a reçu l’une des meilleures notes des UNPRI (Principle for Responsible Investment)**
 - Ethos: Premier quartile des évaluations pour les 6 principes

- Un **accès libre à un service de « news »** dans le domaine des investissements socialement responsables et du gouvernement d'entreprise.
- Les **positions de vote d'Ethos** aux assemblées générales des sociétés suisses dont Ethos est actionnaire (48h avant les AG).
- La **composition des fonds Ethos** et la notation environnementale et sociale des sociétés en portefeuille.
- La publication de **diverses études** dans le domaine des investissements socialement responsables.