



## COMMUNICATION EXTERNE SUR LA POLITIQUE DE REMUNERATION DE BNP PARIBAS CAPITAL PARTNERS, UNE SOCIETE DE GESTION DU METIER GESTION D'ACTIFS DU GROUPE BNP PARIBAS

JUIN 2018

L'objectif d'une politique de rémunération est de s'assurer que chaque collaborateur est rémunéré dans le respect des orientations de la direction, tout en assurant la transparence et la cohérence de la stratégie de rémunération ainsi que la conformité avec les règles applicables.

Dans la gestion d'actifs, où le capital humain joue un rôle essentiel, la politique et les pratiques de rémunération d'une entreprise ont un impact considérable sur la compétitivité en aidant à recruter et garder les talents.

Pour BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT (BNPP AM), le métier gestion d'actifs du Groupe BNP Paribas, il est particulièrement important que nos collaborateurs et leurs responsables connaissent la politique et les pratiques de rémunération.

### → Quels sont les principes clés de la stratégie de rémunération de BNPP AM ?

- Tout d'abord, notre stratégie de rémunération vise à définir une politique et des pratiques de rémunération efficaces, saines et responsables. Plus particulièrement, elle est conçue pour :
  - éviter les conflits d'intérêts ;
  - protéger les intérêts des clients ; et
  - garantir qu'il n'y a pas d'incitation à une prise de risque excessive.

*Ces trois éléments sont centraux dans notre politique et sont signalés en tant que tels à tous nos collaborateurs.*

Pour atteindre ces objectifs, nous mettons en œuvre une bonne pratique qui consiste à aligner les intérêts à long terme des collaborateurs, de l'employeur et de ses clients.

- Ensuite, de manière plus concrète, la politique de rémunération de BNPP AM s'articule autour de quatre grands principes directeurs :

**Rémunérer la performance** : notre politique d'intéressement axée sur les résultats nous aide à attirer, motiver et retenir les collaborateurs les plus talentueux.

**Partager la création de richesse** : suivre de près le taux de distribution de rémunération variable par rapport aux profits d'exploitation de BNPP AM (avant rémunération variable) nous permet d'aligner pleinement la rémunération du capital humain de BNPP AM sur celle de nos actionnaires.



**BNP PARIBAS**  
**ASSET MANAGEMENT**

L'asset manager  
d'un monde  
qui change

**Aligner les objectifs des collaborateurs et de l'entreprise**, particulièrement concernant les équipes d'investissement et les dirigeants au moyen de plans d'intéressement à long terme, nous permet de donner du « **levier d'action** » à ces collaborateurs, ce qui renforce encore le lien entre performance et rémunération variable.

**Promouvoir un élément d'association des collaborateurs aux risques** (ce que nous appelons « **implication financière personnelle** ») pour s'assurer que les équipes d'investissement et les dirigeants sont pleinement engagés dans la performance à long terme de l'entreprise et de ses produits.

Ensemble, ces principes directeurs nous aident à façonner l'approche de BNPP AM en matière de rémunération, avec pour résultat ce que nous appelons la « Rémunération Totale ».

- En effet, la rémunération numéraire ne constitue qu'une partie de notre dispositif d'intéressement. Nous offrons également à nos collaborateurs des avantages sociaux, des opportunités de carrière passionnantes et un environnement de travail dynamique, combinant défis et sens de la réussite.

### → Quels types de rémunérations sont octroyés en pratique ?

La structure de rémunération de BNPP AM se divise en trois grands types :

- Tout collaborateur bénéficie d'une **rémunération fixe** (ou salaire de base) reflétant le rôle, les qualifications et l'expérience de chacun ainsi qu'un niveau d'engagement satisfaisant.
- La **rémunération variable à court terme** est un supplément accessible à une grande variété de collaborateurs et est basée sur les performances collectives et individuelles. Elle est généralement versée en numéraire au mois de mars après la fin de la période d'évaluation des performances.
- Les **plans d'intéressement à long terme** sont des suppléments basés sur des critères objectifs définis pour des groupes cibles comme les dirigeants et les équipes d'investissement. Ces plans sont différés (ou « reportés »), avec des paiements étalés sur plusieurs années et déterminés après que divers facteurs d'ajustement aux risques ont été appliqués.

### → Comment la performance est-elle mesurée et liée à la rémunération variable ?

- La rémunération ne dépend pas uniquement de la réussite individuelle mais aussi de la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Pour l'octroi de rémunérations variables, l'enveloppe globale de rémunération variable est le résultat de la performance globale de BNPP AM, elle reflète sa réussite dans l'atteinte de ses principaux objectifs stratégiques. Dans une approche « en cascade », cette performance collective est évaluée et allouée aux départements de BNPP AM, à l'aide d'indicateurs clés de performance.

Les départements Finance et RH aident les managers de BNPP AM à déterminer l'enveloppe globale annuelle des rémunérations variables sur la base d'une estimation des profits de BNPP AM avant rémunérations variables. Cette estimation est établie après que des ajustements des départements Risques, Compliance, Juridique et Contrôle permanent ont été pris en considération, comme il se doit. Ceci permet de s'assurer que tous les risques existants et prévisibles<sup>1</sup> sont dûment pris en compte.

- La performance individuelle est évaluée en fin d'année pour chaque collaborateur de BNPP AM grâce à une note de performance basée principalement sur les objectifs individuels<sup>2</sup> définis en début d'année et réévalués en milieu d'année. Ici encore, les managers sont tenus d'accorder une attention particulière à tous les risques existants et prévisibles (tels que définis ci-dessus) au moment de l'évaluation individuelle annuelle de leurs collaborateurs. Cela peut se faire à l'aide

<sup>1</sup> p. ex. les risques de marché, de crédit, opérationnels, de liquidité, de conformité, de litige...

<sup>2</sup> BNPP AM s'assure que les objectifs quantitatifs sont toujours accompagnés d'objectifs qualitatifs

d'indicateurs clés de performance adaptés à chaque collaborateur et prédéfinis au cours du processus semi-annuel de détermination et réévaluation des objectifs.

En outre, des méthodologies spécifiques ont été conçues pour mesurer la performance des gérants de portefeuilles et des équipes de vente dans le contexte de plans d'intéressement.

Plus particulièrement pour les gérants de portefeuilles « benchmarkés », une performance supérieure à celle de l'indice de référence est mesurée quantitativement et ajustée des risques supplémentaires pris (également appelés « tracking error »). Ce « ratio d'information » est mesuré sur un et trois ans avec égale pondération.

- Pour les fonctions de contrôle, comme Compliance, Risques, Juridique et Contrôle permanent, les rémunérations fixes et variables sont définies indépendamment de la performance et de l'enveloppe de rémunération des activités contrôlées ou supervisées. Ce processus est garanti par l'organisation intégrée du Groupe BNP Paribas pour ces « fonctions centrales » et intégrées de contrôle, dont les responsables mondiaux rapportent directement au CEO de BNP Paribas.
- Par ailleurs, des ajustements spécifiques de risque peuvent être mis en œuvre après des attributions de plans d'intéressement à long terme, généralement au moment de leur acquisition définitive à la fin des périodes de report (ou « différé »). Le comité de rémunération de BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT Holding (BNPP AM Holding), société holding faitière du métier BNPP AM examine chaque année toutes ces attributions avant leur paiement partiel ou final et peut appliquer, à sa discrétion, un malus, c.-à-d. un ajustement à la baisse, pour prendre en compte les risques significatifs ou la sous-performance (p. ex. graves difficultés financières de BNPP AM, cas de manquements individuels en termes de conduite professionnelle ou d'éthique, etc.).

Dans le cas où un manquement en termes de conduite professionnelle ou d'éthique est constaté après qu'une attribution d'intéressement à long terme a été acquise et versée, BNPP AM peut se servir des conditions d'attribution de ses plans (soumises à la législation en vigueur) pour recouvrer (« claw-back ») tout ou partie de cette rémunération variable indûment perçue.

Afin d'éviter toute ambiguïté, précisons ici que la rémunération variable peut être réduite à zéro en cas de manquement en termes de conduite professionnelle ou d'éthique.

#### → Comment sont calculées et prises les décisions de rémunération et comment est gérée la politique de rémunération ?

- Toute décision de rémunération est prise en application du processus de révision des rémunérations (*Compensation Review Process* ou CRP) du Groupe BNP Paribas. Le CRP est un examen global mené en fin d'année qui permet de valider chaque type de rémunération. Sa plateforme informatique collaborative permet de gérer efficacement la prise en compte de la performance aux niveaux individuel et collectif.

Elle permet également de s'assurer que les collaborateurs sont traités de manière juste et équitable, que les règles de délégation sont respectées et que les décisions de rémunération sont revues à la fois par un manager et la RH, à chaque étape.

Apport significatif au CRP, les benchmarks de marché individuels pour les rémunérations tant fixes que variables sont utilisés. Ils proviennent des fournisseurs principaux (notamment les cabinets MaLagan et Towers Watson).

Par principe, BNPP AM a une approche discrétionnaire de ses décisions sur les rémunérations variables, et les met en œuvre systématiquement dans le cadre du CRP du Groupe BNP Paribas. En pratique, l'enveloppe globale des rémunérations variables est déterminée au cours du quatrième trimestre, sur la base d'estimations des indicateurs de performance calculées par les départements Finance et les RH, en liaison avec les équipes métier ainsi que les départements Risques et Compliance, dans le cadre du cycle budgétaire. En outre, concernant le financement des attributions de rémunération variable à long-terme pour certains gérants de portefeuille seniors et leurs responsables d'équipe, BNPP AM utilise des indicateurs quantitatifs pour contribuer à aligner leurs intérêts avec ceux de BNPP AM et de ses clients. Ils sont calculés sur la base des

nouveaux revenus nets et des commissions de performance<sup>3</sup> générées sur les portefeuilles gérés par ces équipes. Les attributions correspondantes sont finalement allouées dans le cadre du CRP, selon les mêmes règles de différé et d'indexation qui sont applicables par ailleurs aux Identified Staff de BNPP AM.

- Enfin, la politique globale de rémunération est conçue et supervisée par le conseil d'administration de BNPP AM Holding et un comité de rémunération composé de trois membres, qui s'assurent à tout moment de sa pertinence et de son efficacité. Ce comité de rémunération est présidé par l'un des deux administrateurs indépendants du conseil.

### **Qui siège au comité des rémunérations de BNPP AM Holding et qui sont les responsables du processus décisionnel en matière de rémunération ?**

Le comité des rémunérations de BNPP AM Holding est composé des administrateurs suivants :

- Helène Leclerc : administrateur indépendant, Présidente du comité de rémunération du conseil d'administration de BNPP AM Holding;
- Alain Kokocinski : administrateur indépendant, Président du comité d'audit du conseil d'administration de BNPP AM Holding;
- Jacques d'Estais : responsable d'IFS, Président du conseil d'administration de BNPP AM Holding.

En outre, les responsables du processus décisionnel en matière de rémunération sont listés à l'Annexe 1.

#### **→ Comment la liste des Identified Staff est-elle définie ?**

- BNPP AM identifie son personnel ayant un impact significatif sur le profil de risque de leur employeur ou des portefeuilles qu'il gère, de manière cohérente au sein de toutes ses entités agréées AIFM et/ou UCITS<sup>4</sup> :
  - Au niveau de la société de gestion, les responsables des fonctions de contrôle (notamment ceux de Risques et Compliance) sont identifiés, ainsi que les membres du conseil et le CEO, le deputy CEO et les CIO.
  - Au niveau des portefeuilles, les gérants de portefeuilles font partie des Identified Staff, soumis aux règles de proportionnalité décrites ci-après.

Si des entités non AIFM ou non UCITS de BNPP AM sont soumises à d'autres types d'exigences locales d'identification du personnel, BNPP AM assure le respect rigoureux de ces dernières.

#### **→ Quelle politique de rémunération s'applique spécifiquement à eux ?**

- Les Identified Staff ont au moins 40 % de leur rémunération variable différée (ou « reportée ») au pro-rata sur trois ans. Ce report est entièrement sous la forme d'« instruments de rémunération », c.-à-d. de numéraire indexé sur les indices idoines :
  - Pour les dirigeants non gérants de portefeuille, l'indice a une pondération moyenne constituée pour 25 % du rendement total d'un panier de fonds commun à tous les collaborateurs du métier BNPP AM, et pour 75 % de la variation du résultat opérationnel de BNPP AM<sup>5</sup>, à l'issue des périodes de report (1, 2 et 3 ans respectivement pour chaque tiers de l'allocation initiale).
  - Pour les gérants de portefeuilles, l'indice a une pondération moyenne constituée pour 25 % du rendement total d'un panier de fonds commun à tous les collaborateurs du métier BNPP AM, et pour 75 % du rendement total d'un panier

<sup>3</sup> Il convient de noter, qu'en ce qui concerne le client, BNPP AM applique toujours un prélèvement inférieur à 30% de la quote-part de superperformance réalisée, ainsi que le recommande l'AMF dans sa position 2012-12.

<sup>4</sup> Les règles d'identification des collaborateurs régulés prévues par la directive UCITS V s'appliquent à partir de l'exercice de performance 2017 pour la première fois, donc pour les rémunérations variables attribuées en mars 2018

<sup>5</sup> En outre, une indexation additionnelle et conditionnelle (à la baisse exclusivement), liée à la performance relative d'un panier de fonds représentatifs, est appliquée si le résultat opérationnel a une évolution positive tandis que ce panier a une sous-performance relative importante

de portefeuilles représentatif de l'activité de l'équipe du gérant de portefeuilles. Tous les indices sont mesurés à l'issue des périodes de report.

- Pour les responsables des fonctions de contrôle, il n'y a pas d'indexation afin de préserver leur indépendance.
- Si la réglementation en vigueur exige que plus de 40 % de la rémunération variable soit versée en instruments (généralement 50 %), la partie non différée de la rémunération peut être versée en instruments retenus (c.-à-d. les mêmes instruments que ceux différés, mais retenus pour une période de seulement six mois, sans conditions d'acquisitions).

#### → Comment BNPP AM met-elle en œuvre le principe de proportionnalité ?

- En accord avec les pratiques de marché courantes, les Identified Staff qui gagnent moins de 100 000 euros en rémunération variable au titre de l'activité régulée (notamment, les membres du conseil d'administration, les gérants de portefeuilles juniors...) ne seront pas soumis aux seuils obligatoires de 40 % de report et de 50 % en instruments. Néanmoins, une partie de leur rémunération variable peut être tout de même reportée en instruments (comme décrit plus haut) pour des raisons stratégiques de rétention des talents.

#### → Quid des délégations de gestion de portefeuilles ?

- Afin de s'appuyer au mieux sur sa large gamme de capacités d'investissement, BNPP AM a recours à la délégation interne des activités de gestion de portefeuilles. En général, les délégations à des gestionnaires d'actifs externes à BNPP AM sont limitées. Les délégations internes se font en général à d'autres entités de BNPP AM, soumises à la même politique de rémunération globale de BNPP AM. Quand une délégation à une entité interne de BNPP AM non soumise aux directives AIFM ou UCITS est décidée, BNPP AM s'assure que les Identified Staff correspondants sont soumis à sa politique de rémunération globale pour ses entités AIFM et/ou UCITS.

Cette publication concernant la politique et les pratiques de rémunération de BNPP AM a été préparée par les départements RH, Compliance, Risques et Juridique de BNPP AM, et a été approuvée par la direction de BNPP AM.

La première version – reflétant les exigences de la directive AIFM – a été approuvée par le conseil d'administration de BNPP AM Holding en mars 2016.

La présente mise à jour intègre les exigences issues de la directive UCITS V. La mise à jour de la politique de rémunération du métier BNPP AM a été approuvée par le comité des rémunérations de BNPP AM Holding lors de ses séances de février et mars 2018, et par le conseil d'administration de BNPP AM Holding lors de ses séances de mars et juin 2018.

Lorsque la législation en vigueur localement l'exige, elle a été présentée aux comités d'entreprise, aux régulateurs et à d'autres parties prenantes éventuelles.

### **Annexe 1 : Responsables du processus de décision en matière de rémunération<sup>6</sup>**

#### Pour BNP PARIBAS CAPITAL PARTNERS SAS :

- Gilles Guérin: Président
- Emmanuel Boinnot: Directeur des Ressources Humaines

<sup>6</sup> Les noms et les fonctions sont ceux actuellement en vigueur. En cas d'évolution, cette communication sera mise à jour dès que possible, comme l'exigent les réglementations UCITS et AIFM.