# POLITIQUE DE REMUNERATION VARIABLE DE LA SOCIETE FINANCIERE DE LA CITE

## 1. Généralités.

### 1.1. Fondement d'une rémunération variable – cohérence avec la rémunération fixe.

Les rémunérations versées par la société Financière de la Cité (ci-après « la Société ») se composent d'une rémunération fixe et, le cas échéant d'une rémunération variable. Le salaire fixe a pour fonction de rémunérer les collaborateurs pour les tâches dont ils sont directement responsables et auxquelles ils peuvent également contribuer du fait de leur interaction avec d'autres collaborateurs au sein de l'entreprise. La rémunération fixe doit donc constituer le socle de la politique de rémunération de l'entreprise. Elle est déterminée en fonction du profil des collaborateurs, de leur niveau de responsabilité, de leur capacité à conduire et à mener à bien les chantiers qui leur sont confiés.

La rémunération variable vise à fournir une rétribution spécifique, de caractère non récurrent, gratifiant de façon particulière et individualisée le dépassement d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, évalués en fonction des résultats du collaborateur, des performances de son secteur d'activité et de la situation économique et financière de la Société, dans une approche globale prenant en considération l'ensemble des risques financiers et opérationnels encourus.

La Société veille au maintien d'une cohérence entre la rémunération fixe et la rémunération variable. Dans cette logique, les salaires fixes doivent être suffisants pour éviter la survenance de comportements pouvant entraîner une prise de risque excessive. D'autre part, la Société entend éviter une focalisation excessive sur la part variable de la rémunération, qui conduit trop souvent à des attitudes contreproductives pour un développement durable de la Société.

### 1.2. Principes de détermination d'une rémunération variable.

La détermination d'une rémunération variable est un exercice complexe qui suppose de résoudre tout un ensemble de problématiques. En effet, lorsque qu'une société fixe un objectif quantitatif ou qualitatif à un agent moyennant une rémunération, sous quelle forme intéresser l'attributaire à l'amélioration de la qualité du service ? Comment éviter la constitution d'une rente au profit du bénéficiaire ? Comment concilier les exigences de qualité et de continuité du service avec l'amélioration de la productivité ? Comment assurer l'alignement des intérêts entre l'attributaire et l'ensemble des parties prenantes ? Il faut donc trouver une formule d'incitation adaptée, qui évite la constitution de rentes de situation, mais qui soit également suffisamment motivante pour favoriser une dynamique de progrès.

Au sein du secteur financier, la gestion d'actifs offre un champ d'observation privilégié pour ces conflits théoriques. Ainsi, la standardisation des processus d'investissement facilite la réalisation d'économies d'échelle au profit du prestataire, ce qui conduit à créer un biais d'anti-sélection au détriment des clients investisseurs. D'autre part, la maîtrise par le

gestionnaire de certaines variables peu observables par l'investisseur peut permettre de dégager des revenus supplémentaires, ce qui accroît les risques d'aléa moral et de conflits d'intérêt.

Aucun schéma n'est donc la panacée. Des formules favorisant l'effort dans la durée peuvent au fil du temps générer une rente pour le salarié, qui bénéficie à la fois de la réduction des coûts marginaux de l'entreprise et des économies dont il n'est pas responsable. Inversement, certains dispositifs d'incitation fondés sur des variables observées sur l'horizon de l'exercice comptable peuvent favoriser des comportements court-termistes qui dégradent la performance financière à long terme de l'entreprise.

La Société favorise des mécanismes d'incitation qui visent à aligner les intérêts des parties prenantes (gérants, collaborateurs et actionnaires) avec ceux des clients investisseurs, tout en évitant la survenance de situations d'aléa moral. Le dispositif retenu est fondé sur le dépassement des objectifs quantitatifs et qualitatifs et le respect de critères qualitatifs relatifs aux règles de gestion et à la maîtrise des risques.

Dans cette logique, la Société s'interdit de pratiquer des bonus garantis et s'attache à ce que les paiements liés à la résiliation anticipée d'un contrat de travail ne viennent récompenser l'échec.

## 2. Catégories de personnel concernées.

Conformément à la réglementation, la Société a déterminé un périmètre de personnes concernées par l'application des présentes dispositions (ci-après, le *personnel identifié*).

Le *personnel identifié* est constitué de collaborateurs ayant une incidence significative sur le profil de risque de la Société ou des Fonds d'investissement qu'elle gère. Le personnel identifié comprend donc :

- les dirigeants ;
- les gérants de portefeuille ;
- les responsables des relations avec les investisseurs ;
- le responsable de la conformité et du contrôle interne ;
- le responsable du contrôle des risques ;
- certains personnels de support.

Parmi ces preneurs de risque se verront appliquer une rémunération variable différée, paiement en instruments financier, etc. tous les collaborateurs qui ont vocation à percevoir, le cas échéant, une rémunération variable supérieure à 100.000 € (cent mille euros).

Au 31 décembre 2016, l'ensemble des collaborateurs de la Société fait partie du personnel identifié.

## 3. Gouvernance de la rémunération variable.

### 3.1. Fonction de surveillance.

Compte tenu de la forme juridique de la société (Société par actions simplifiée) et de son organisation interne, la fonction de surveillance est assurée par le Président de la Société,

qui s'appuie sur les contributions fournies par les fonctions de Contrôle interne et de Contrôle des risques.

Dans sa mission de gouvernance de la rémunération, la Fonction de surveillance s'assure de la cohérence de la politique de rémunération avec la stratégie de l'entreprise, de la prévention des conflits d'intérêt, de la prise en compte de l'ensemble des risques techniques, financiers et opérationnels encourus par l'entreprise du fait de l'application de sa politique de rémunération.

La Fonction de surveillance fixe et supervise la rémunération des organes de direction (Directeurs généraux délégués, Directeurs généraux adjoints). La rémunération de l'organe de direction assurant la Fonction de surveillance (Président) est fixée et supervisée par le Conseil de surveillance de la société.

### 3.2. Implication des actionnaires.

La politique de rémunération suivie par l'entreprise est portée annuellement à la connaissance des actionnaires qui doivent annuellement, en assemblée générale, en approuver les principes.

### 3.3. Comité des rémunérations.

3.3.1. Composition.

Le Comité des rémunérations est présidé par Monsieur Gilles Dupin, représentant de Monceau Investissements Mobiliers. Les autres membres composant le Comité de rémunération sont Monsieur Emmanuel Sales (Président de la Financière de la Cité), Madame Sophie Liwer (responsable du contrôle interne et de la conformité de la Financière de la Cité) et Monsieur Jean Marc Poisson (Directeur des opérations d'assurance non vie de Monceau Assurances).

3.3.2. Rôle et responsabilités.

Le Comité de rémunération fournit son assistance et ses avis à la fonction de surveillance pour l'élaboration de la politique globale de rémunération de la Société de gestion.

A cette fin, il veille à la prise en compte, de façon appropriée, de l'ensemble des risques supportés par les fonds d'investissement ; il s'assure de la cohérence de la politique de rémunération variable avec la stratégie économique de l'entreprise, les intérêts des parties prenantes et les principes généraux de détermination de la rémunération variable énoncés au point 1.

3.3.3. Processus de décision.

Pour prendre ses décisions, le Comité des rémunérations s'appuie sur l'ensemble des contributions fournies par le service de Contrôle interne et de Contrôle des risques.

La fonction de contrôle des risques évalue le niveau de risque pris dans les portefeuilles ; il procède à l'évaluation de l'incidence de la structure de rémunération variable sur le profil de risque de la Société.

La fonction de contrôle interne s'assure de la conformité des résultats obtenus avec les contraintes réglementaires en matière de gestion et de suivi de la clientèle.

## 4. Calcul de la rémunération variable.

### 4.1. Principe.

La rémunération variable est fondée sur les performances réalisées au-delà d'objectifs cohérents et objectivement mesurables, ajustées en fonction des risques encourus. Pour chaque catégorie de personnel, le dispositif de rémunération variable est déterminé en fonction des objectifs de la Société, du secteur et des collaborateurs concernés. Dans cette logique, la Société a déterminé trois types de formules de rémunération adaptées aux gérants de portefeuille, aux responsables du développement commercial et aux responsables des différentes fonctions de support (Contrôle, Informatique, etc.). Les formules d'incitation adaptées aux gérants sont fondées principalement sur la surperformance des fonds d'investissement ajustée du risque. Les dispositifs applicables aux commerciaux reposent en priorité sur la défense des encours et la collecte nette d'épargne nouvelle. La gratification des personnels de support est essentiellement fondée sur le jugement avisé des résultats obtenus pour la conduite des projets.

### 4.2. Horizon temporel.

La période durant laquelle les performances des salariés sont évaluées et mesurées en vue de la détermination de leur rémunération variable correspond à l'exercice civil de la Société.

### 4.3. Evaluation de l'enveloppe.

Les enveloppes de rémunération variable sont fixées en fonction des niveaux de risque et de performance évalués, pour chaque collaborateur, au niveau de sa performance individuelle, des résultats du secteur d'activité auquel il appartient, de la performance des fonds d'investissement concernés et de la situation économique et financière de la Société.

#### 4.3.1. Mesure des niveaux de risque a priori.

Le processus de prise en compte des risques combine une approche quantitative et qualitative. Il distingue :

(i) les risques affectant les fonds d'investissement :
- évolution du style de gestion des portefeuilles ;
- évolution des niveaux de risque encourus : exposition aux paramètres de marché, concentration, liquidité ;
- performance par rapport aux objectifs fixés ;
- respect des procédures de gestion ;
- survenance d'incidents particuliers.

(ii) les risques affectant le processus de commercialisation ;
- conformité des documents commerciaux ;
- respect des règles de commercialisation (identification des besoins, adéquation des produits proposés avec les attentes et les contraintes des investisseurs) ;
- tenue des dossiers clients ;
- contentieux et réclamations clients ;
- comportement conforme à l'éthique.

(iii) les risques liés à la stratégie de la Société ;

- évolution des postes de coûts et de revenus de la Société ;
- stratégie de développement ;
- provisions pour sinistres futurs ;
- montant des fonds propres réglementaires.

(iv) les risques liés à la conduite personnelle des salariés :

- capacité à travailler en commun ;
- comportement conforme à l'éthique.

4.3.2. Mesure des niveaux de performance.

Le processus de prise en compte des performances combine également une approche quantitative et qualitative.

Sur le plan quantitatif, le processus est fondé sur la surperformance réalisée par les fonds d'investissement au-delà d'indices de référence objectifs et cohérents (gérants de portefeuille) et sur la défense de l'encours et la participation à la collecte d'épargne nette réalisée par la Société (responsables commerciaux).

Sur le plan qualitatif, l'appréciation prend en compte 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 et la coopération avec les autres unités opérationnelles ainsi qu'avec les fonctions de contrôle des risques et de contrôle interne. En plus de ces critères, l'appréciation prend également en considération la créativité, la motivation et la capacité d'autonomie des salariés.

## 5. Procédure d'attribution.

Lors de la procédure d'attribution, la Société procède à un ajustement de l'enveloppe globale de rémunération en fonction des risques ex-ante susceptibles d'affecter l'entreprise. Ces risques concernent l'évolution de la profitabilité de l'entreprise, la survenance éventuelle de situations de crise, la mise au jour de défauts de conformité ou de défaillances en matière de contrôle interne.

En pareil cas, la Société a le pouvoir d'ajuster l'enveloppe de rémunération variable, avec le niveau de granularité qui lui semble le plus approprié : modification de l'enveloppe au niveau du secteur, des attributaires finaux ou de l'ensemble des salariés.

## 6. Procédure de versement.

### 6.1. Report.

L'institution d'une période de report de la rémunération variable vise à permettre des ajustements ex-post aux risques encourus, dans le souci de conserver un alignement optimal des incitations. Les différentes composantes du calendrier de report sont la durée du report, la proportion de la rémunération variable reportée, le rythme d'acquisition de la rémunération reportée, la durée de la période comprise entre l'accumulation et le paiement du premier montant reporté.

6.1.1. Durée du report et acquisition.

Le délai de report sera de trois ans pour l'ensemble des fonds de la Société.

6.1.2. Pourcentage de la rémunération reportée.

Le pourcentage de la rémunération variable reportée est de 40% de la rémunération variable totale.

6.1.3. Rythme d'acquisition de la rémunération reportée.

Le rythme d'acquisition de la rémunération reportée est déterminé en fonction de la durée du report. Ainsi, pour une période de report de trois ans, la rémunération variable sera acquise par tiers à l'issue des années n+1, n+2, n+3, n correspondant à la date à laquelle l'enveloppe théorique de rémunération variable est déterminée.

6.1.4. Durée de la période comprise entre l'accumulation et le paiement du premier montant reporté.

La période comprise entre la fin du processus d'accumulation et le paiement du premier montant reporté est fixé à douze mois.

### 6.2. Forme de la rémunération.

La rémunération variable est composée à 50% en numéraire et à 50% en instruments financiers. Les instruments financiers sont des instruments liés aux fonds d'investissement avec lesquels le personnel identifié tel que défini au point 2 ci-dessus exerce son activité.

### 6.3. Type d'instruments financiers.

Les *instruments financiers* mentionnés ci-dessus sont constitués de droits sur des parts ou actions de fonds d'investissements. Ces droits sont valorisés en fonction de la contre-valeur des fonds admis en référence. Ils sont libérés au versement initial et au terme de chaque période de report, selon les modalités de rétention prévues par la Société (ci-après : période de rétention).

La nature des instruments financiers est déterminée en fonction (i) des catégories de personnel identifié ; (ii) en fonction de la nature juridique des fonds (fonds réservés ou dédiés à certains investisseurs / fonds ouverts) ; (iii) en fonction du niveau de concentration de la détention des instruments financiers par les collaborateurs concernés.

6.3.1. Catégories de personnel identifié.

*6.3.1.1. Dirigeants.*

La rémunération variable des dirigeants est déterminée en fonction d'un panier représentatif de l'ensemble des fonds gérés par la société.

*6.3.1.2. Gérants de portefeuille*

La rémunération variable des gérants de portefeuille est fixée par référence aux fonds dont ils ont la responsabilité, en fonction de la surperformance éventuellement réalisée par lesdits fonds d'investissement.

*6.3.1.3. Responsables des relations avec les investisseurs.*

La rémunération variable des responsables des relations avec les investisseurs est déterminée par référence aux fonds d'investissement ayant enregistré une variation nette positive au cours de l'exercice et sur la base des encours moyens détenus par les clients de la Société au cours de l'exercice.

*6.3.1.4. Responsable du contrôle des risques, RCCI, fonctions support.*

La rémunération variable de cette catégorie de personnel est déterminée en fonction d'un panier représentatif de l'ensemble des fonds gérés par la société.

6.3.2. Nature juridique des fonds d'investissement de référence.

Les fonds d'investissement servant de référence à la rémunération variable versée sous forme d'instruments peuvent être constitués de fonds « ouverts », de fonds professionnels réservés ou non à certains investisseurs ou de fonds dits « dédiés » réservés à 20 porteurs au plus.

Lorsque la rémunération sera liée à des fonds professionnels, dédiés ou réservés, les instruments financiers tels que mentionnés ci-dessus seront constitués, soit de parts ou d'actions de fonds gérés par la Société appartenant à la même catégorie et ayant un niveau de risque approchant, soit de participations équivalentes.

6.3.3. Niveau de concentration.

La Société vise à éviter une concentration trop importante des droits sur un même fonds d'investissement qui serait de nature à engendrer une prise de risque excessive et, partant, à rompre le principe de l'alignement des intérêts évoqué ci-dessus. Dans cette logique, la Société veille à limiter le pourcentage de détention direct et indirect de chaque fonds d'investissement par le personnel identifié.

6.3.4. Interdiction de couverture

Le personnel est tenu de s'engager 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.

### 6.4. Politique de rétention.

A chaque versement, immédiat ou différé, les instruments financiers sont libérés au profit du personnel identifié, sans que les bénéficiaires ne puissent en disposer librement, c'est la période dite « de rétention ». La période de rétention est fixée en fonction de la nature et du risque des instruments financiers. Elle fait l'objet d'un engagement écrit de la part des bénéficiaires. En pratique, cette période de rétention sera au minimum de 6 mois.

### 6.5. Ajustement au risque a posteriori.

L'ajustement au risque a posteriori est un dispositif permettant à la Société de réduire a posteriori le montant de la rémunération variable en fonction de différents paramètres relatifs aux risques effectifs encourus après la détermination a priori de la rémunération variable. Ces paramètres sont de nature qualitative ou quantitative. Ils font l'objet d'un jugement avisé de la Société de gestion. Les critères pris en considération comprennent notamment les éléments suivants :

- comportements frauduleux ou contraires à l'éthique ;
- prises de risque excessives en termes de gestion financière ou de développement commercial, tant au niveau individuel, qu'au plan de l'unité opérationnelle ;
- évolutions négatives de la situation financière ou des perspectives économiques de la Société.

## 7. Publication.

### 7.1. Publication interne.

La présente politique de rémunération est diffusée à l'ensemble du personnel. Les membres du personnel connaissent à l'avance les critères utilisés pour déterminer leur rémunération.

### 7.2. Publication externe.

La Société publie annuellement dans son rapport de gestion les informations concernant ses politiques et ses pratiques en matière de rémunération variable, sous réserve des obligations légales en matière de confidentialité et de traitement des données. La présente politique de rémunération est disponible sur le site de la Société.