



LA FINANCIERE DE L'ECHIQUIER

POLITIQUE DE REMUNERATION

Approuvé par	Le Conseil d'Administration
Date d'approbation	01/03/2017
Date d'application	30/06/2017

Préambule

Le présent document a pour but de déterminer les modalités de fixation des rémunérations des salariés de La Financière de l'Echiquier. La politique de rémunération de la société de gestion définit les acteurs et personnels concernés ainsi que les différentes composantes de la rémunération : le salaire fixe, les critères pris en compte pour déterminer la partie variable, le rôle des organes de gouvernance, du comité de rémunération, ainsi que les modalités de contrôle et de reporting concernant l'application de cette politique.

Ce document a été établi en application des dispositions de la directive AIFM, de la directive OPCVM V, du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et du code monétaire et financier ainsi que des positions et recommandations publiées par l'AMF.

1- Contexte réglementaire

Les sociétés de gestion ont l'obligation de définir une politique de rémunération compatible avec une gestion saine et efficace des risques. Ce principe est défini précisément dans la directive AIFM (2011/61/UE, notamment l'annexe II)), la directive OPCVM V (2014/91/UE), ainsi que dans le code monétaire et financier (article L533-22-2) et dans le règlement général de l'AMF (article 319-10).

L'AMF a par ailleurs publié des guides professionnels à destination des prestataires de service d'investissement en vue d'une application pratique des dispositions légales et réglementaires.

2- Application au sein de La Financière de l'Echiquier

A - Les principes permanents de la politique de rémunération LFDE

1- La composante fixe de la rémunération

La politique de rémunération de l'entreprise s'inscrit dans les règles du Code du travail et de la Convention collective de Branche pour les sociétés de Gestion (Convention collective nationale des sociétés financières du 22 novembre 1968. Brochure 3059) et respecte l'application des grilles de salaire selon le coefficient affecté au salarié.

Fondée sur un principe de liberté de fixation des salaires, et en respect des règles précitées, elle tient compte de la situation réelle du marché de l'emploi. Dans un principe où chacun doit pouvoir vivre de sa rémunération fixe, elle accorde une importance particulière aux benchmarks du marché (études de rémunération des cabinets, veille de la concurrence, échanges entre pairs de la fonction RH).

Le contrat de travail proposé par la société fixe les droits et obligations de chacune des parties en matière de rémunération.

La Financière de l'Echiquier entend s'inscrire dans un principe d'égalité de rémunérations hommes/femmes (à fonctions identiques, rémunérations identiques) y compris dans la prise en compte de l'évolution de carrière (suite aux congés maternité) en entamant une démarche d'analyse de ses effectifs et de régularisation le cas échéant.

Il n'existe pas à ce jour d'accord d'entreprise régissant la politique de rémunération. Il peut en revanche y avoir, sous forme d'usage ou d'engagement unilatéral de la part de l'employeur des modalités conférant des avantages à l'ensemble des salariés tels que : attribution de primes de déplacement, prise en charge des activités Théâtre, Coaching sportif, des abonnements vélib', mise à disposition d'un mur d'escalade...

Les autres composantes faisant partie intégrante de la politique de rémunération de l'entreprise sont les éléments suivants :

- Participation aux frais de transport à hauteur de 50% du prix
- Tickets restaurants à hauteur de 60% de la valeur faciale,
- Contrat prévoyance, couverture santé,
- Epargne salariale : Intéressement et Participation, existence d'un PEE.

Il est à noter que le dispositif d'épargne salarial, en application de la loi du 6/08/2015 sur la Croissance, l'Activité et l'égalité des chances économiques (Loi Macron) a été mis en conformité par la signature d'un avenant à l'accord d'intéressement existant, le 29 avril 2016.

De manière pratique, La Financière de l'Echiquier applique un principe de lissage dans la règle de mensualisation des salaires (salaire identique chaque mois) pour l'ensemble des collaborateurs.

2- Un variable discrétionnaire non contractuel

La part variable rémunère la performance des collaborateurs sur les fonctions clés de l'entreprise en lien avec le cœur de métier : Gérant, Responsable Développement Commercial, Analyste... mais également la performance des collaborateurs occupant des fonctions régaliennes : Conformité- Contrôle interne- Opérations- Administratives et Financières- RH- Marketing- Communication qui contribuent à la réalisation de la performance collective. La part variable est donc étudiée chaque année par service, et pour chaque collaborateur.

La rémunération variable est de nature discrétionnaire et non contractuelle.

Le comité de rémunération détermine pour chaque collaborateur le montant de la part variable pour l'année écoulée, en s'appuyant sur l'analyse des résultats, des entretiens annuels d'évaluation et d'appréciation des compétences.

Les méthodes d'évaluation des salariés sont communes à tout le personnel.

La part variable est déterminée au terme du processus décrit ci-après.

Tous les collaborateurs bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation et d'appréciation des compétences approfondi, ainsi que d'un point à mi-année avec leur responsable d'équipe (ce dernier, sur demande).

Les mécanismes d'évaluation sont les suivants :

- Une évaluation contradictoire entre le (la) salarié(e) et son responsable hiérarchique : l'entretien annuel d'évaluation permet de faire le bilan de l'année écoulée et de définir les objectifs de l'année N+1 pour tous les salariés de l'entreprise. C'est un élément essentiel de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences mais également du suivi des carrières professionnelles.
- Un dispositif d'évaluation qui est fondé sur la clause d'objectifs pluriannuels (ex : ratio d'information 3 ans sur les fonds gérés,..).

Les objectifs, sont de deux ordres : quantitatifs et qualitatifs. Ils sont fixés par le responsable hiérarchique et en concertation avec le (la) salarié(e).

A été retenue dans la fixation des objectifs quantitatifs la notion d'indicateurs réalistes, pertinents et objectivables en lien avec les lignes de métier (ex. nombre de rendez-vous clients effectués, montant de la collecte, nombre de démarches effectuées pour le référencement des fonds, etc...).

A été retenue dans la fixation des objectifs qualitatifs la notion d'indicateurs de compétences en lien avec l'exercice de la fonction du (de la) salarié(e) : ex. initiative, capacité d'organisation, planification, orientation vers le résultat, contribution aux projets transverses, capacité à travailler en équipe, etc...

Ces critères permettent d'évaluer le niveau de performance des collaborateurs sur une échelle de 5 niveaux : 1 Insuffisant, 2 En dessous des attentes, 3 conforme aux attentes, 4 Dépasse les attentes, 5 Exceptionnel.

A l'issue de l'entretien chaque collaborateur a un droit d'accès à son dossier et peut y apporter des modifications.

La part variable répond à 3 principes :

- Un principe d'équité qui vise à motiver le plus grand nombre de salariés

Avec l'objectif de rémunérer la performance des collaborateurs dans l'exercice de leur cœur de métier, elle ne se limite pas aux équipes de Gestion mais étend son dispositif à tous les secteurs d'activités de l'entreprise. Elle souhaite accorder une large part à la prise en compte de la dimension collective, notamment dans les objectifs quantitatifs, en faisant le distinguo entre la part collective et individuelle.

La Financière de l'Echiquier s'attache à rétribuer les collaborateurs de l'entreprise en tenant compte de cette dimension collective et de la contribution individuelle à la performance collective.

Ainsi cette contribution à la performance collective peut se mesurer selon plusieurs critères : motivation, implication, participation, cohésion d'équipe, facilitation de la communication, responsabilisation. Elle est indispensable et indissociable du mécanisme d'évaluation individuelle.

- Un juste équilibre entre la rémunération fixe et la rémunération variable

Afin de ne pas favoriser une prise de risque inconsidérée par les salariés, le comité de rémunération a retenu un principe d'équilibre entre la part de la rémunération fixe et la rémunération variable, de manière à ce que la composante fixe de la rémunération représente une part suffisamment élevée au regard de la rémunération globale.

- La prise en compte de la performance pluriannuelle

L'attribution de la part variable qui rémunère la performance individuelle et collective, est éminemment corrélée aux résultats financiers de l'entreprise et aux risques en lien avec le secteur d'activité. Elle intègre par là même, tous types de risques actuels et futurs pour l'entreprise : contexte de marché cyclique, performances aléatoires, perte de compétences clés, etc... Dans ce contexte, le comité de rémunération appréhende la rétribution de la performance dans une perspective pluriannuelle.

Il est à noter que l'entretien annuel d'évaluation est reconduit chaque année à la même période et donne lieu à une nouvelle évaluation du (de la) salarié(e). Ce mécanisme n'induit pas d'automatisme dans l'attribution de la part variable. L'entreprise se réservant le droit, si la situation le justifie, de ne verser aucune rémunération variable pendant un ou plusieurs exercices.

3- Une exception : le cas de l'embauche

Dans le but de conserver un équilibre approprié et ne pas favoriser la prise de risque par les salariés, La Financière de l'Echiquier a souhaité que les contrats de travail signés entre l'entreprise et ses collaborateurs respectent les deux principes suivants :

- Il n'existe aucune référence à une rémunération variable minimum garantie ;
- Si, par exception, une rémunération variable garantie devait être fixée, elle serait nécessairement limitée à la première année dans le cadre des négociations liées à l'embauche d'un nouveau salarié.

B - Application de la directive AIFM & UCITS V

En conformité avec les dispositifs prévus par les directives précédemment citées, La Financière de l'Echiquier entend adapter sa politique de rémunération sur la composante variable, afin de permettre une gestion saine et efficace des risques mais également de permettre un contrôle des comportements des collaborateurs exposés dans leur fonction, à la prise de risque.

Comme pour AIFM, la politique de rémunération régulée par UCITS V, vise à un alignement d'intérêts entre les gestionnaires et les investisseurs.

Une analyse de la situation de la société nous a permis de retenir les éléments suivants :

Critères retenus	Description de la situation de la société
Taille de la société	<p>Avec des actifs gérés en FIA inférieurs à 500 M€ et d'OPCVM de plus de 7 Mds €, dans des stratégies non complexes et non alternatives, LFDE n'est pas un acteur « systémique ».</p> <p>Par ailleurs, LFDE a implanté deux succursales et 1 filiales en Europe (Italie , Allemagne, Suisse). Le but exclusif est la commercialisation des OPCVM de LFDE. Aucune activité de gestion financière n'est envisagée en dehors de la France.</p> <p>LFDE est composée de près de 100 collaborateurs, dont un tiers des effectifs est dédié à l'activité de gestion collective.</p>
Nature et complexité des activités	<p>L'activité de LFDE est quasi-exclusivement tournée vers la gestion d'OPCVM. La société recourt à quelques opérations sur des instruments dérivés complexes. Cependant, aucune stratégie à effet de levier ou de nature complexe n'est envisagée. Seul les fonds ECHIQUIER QME et ECHIQUIER QME Global mettent en œuvre une stratégie « alternative ».</p> <p>Les encours de la stratégie s'élèvent aujourd'hui à près de 150 M€, une taille faible dans l'absolu et marginale dans l'encours total géré par LFDE.</p> <p>Les fonds sous gestion sont essentiellement gérés de manière non complexe en ayant recours à des classes d'actifs traditionnelles de type actions et obligations.</p>
Organisation interne Gouvernance	<p>La Financière de l'Echiquier est une Société Anonyme à conseil d'administration. Il existe un Comité de Direction, composé des Dirigeants et des responsables des pôles Métiers de l'entreprise.</p> <p>La société a créé il y a plusieurs années un Comité de rémunération, composé des membres du Comité de direction et qui exerce un rôle opérationnel. Il applique la politique de rémunération qui prévoit pour chaque salarié la fixation d'une rémunération variable en fonction des résultats, ainsi que de l'analyse approfondie des entretiens annuels d'évaluation.</p>
Structure de la rémunération	<p>Un dispositif de participation et intéressement aux résultats est également établi, ainsi que la mise en place d'un PEE. Ces rémunérations ne sont pas assimilées à des rémunérations soumises à la directive OPCVM V ou AIFM.</p> <p>L'alignement d'intérêt avec les clients est obtenu via la mesure de performance individuelle et collective qui fait référence aux objectifs poursuivis pour les clients (ex. performance d'investissement vs. Indice de référence, ratios d'information, classement dans le Peer Group...)</p>

Suite à cette analyse et conformément aux dispositions définies dans le « Guide AIFM Rémunération », La Financière de l'Echiquier s'appuie sur le **principe de proportionnalité** prévue dans la directive du même nom.

Néanmoins, compte tenu de la taille des encours gérés en OPCVM, LFDE met en place un mécanisme de rémunération variable différée pour un périmètre de collaborateurs identifiés (preneurs de risques) et dont la rémunération variable est supérieure à 100 K€ ; en application de la directive OPCVM V.

Conformément à la directive, une évaluation annuelle du dispositif est prévue.

a - Le personnel identifié

D'une manière générale, le personnel concerné par le mécanisme de report de la part variable individuelle est comme suit:

- Le Comité de Direction :
 - Dirigeants responsables
 - Directeur de la Gestion Privée
 - Directeur de la Gestion Collective
 - Directeur communication et Marketing
 - Directeur des Operations
 - Directeur des Ressources Humaines
 - Directeur Administratif et Financier
- Les Gérants et Analystes financiers
- Le Contrôle interne
- Le RCCI
- Tout salarié qui au vu de sa rémunération globale se situe dans la même tranche de rémunération que la Direction Générale et les décideurs, sus cités

Néanmoins, si le collaborateur concerné n'a pas d'impact significatif sur le profil de risque de la Société de Gestion ou des fonds gérés et que sa rémunération variable n'est pas significative, il est exclu de ce périmètre.

En application du principe de proportionnalité, LFDE choisit de retenir que seuls les salariés ayant une rémunération variable individuelle supérieure à 100 K€ sont concernés par le mécanisme différé mis en place.

Le périmètre précité pourra être amené à évoluer en fonction des évolutions et changements de l'organigramme de l'entreprise.

b - Mécanisme de report de la rémunération variable

1- La Part de rémunération différée et le mécanisme d'indexation

Le mécanisme retenu prévoit le dispositif suivant :

- 50% de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice passé versée en numéraire dès l'attribution ;
- 50% de la rémunération variable au titre de l'exercice passé, attribuée sous forme de numéraire indexé sur la performance d'un panier de fonds défini par stratégie de gestion, et différée à part égale sur une période de trois ans, en relation avec la durée d'investissement recommandés des fonds LFDE.

Illustration pour un montant de rémunération variable de 150 k€ :

	Numéraire	Numéraire indexé	Total	Contrainte de réglementation OPCVM V	Application LFDE
Montant versé au moment de l'attribution	75		75	< = 60%	50%
Montant différé sur une durée d'au minimum 3 ans		75	75	> 40%	50%

La rémunération variable différée de chaque Gérant et Analyste est indexée sur un panier de fonds. Ce panier de fonds comprend le fonds que le gérant gère ainsi que les autres fonds de la gamme qui disposent d'une stratégie identique. Les paniers de fonds sont donc définis par équipe de gestion (ex : Grandes valeurs, Petites et moyennes valeurs, Diversifiés, Convertibles etc.).

Concernant le reste du personnel identifié, la rémunération variable différée est indexée sur un panier de fonds représentatif de la gestion globale de la société. Notamment, la rémunération variable des fonctions de contrôle (RCCI, Risques, Contrôleurs internes..) est indexée de la même manière.

La pondération de chaque fonds dans un panier correspond à l'AUM moyen annuel du fonds / l'AUM moyen annuel du panier.

Equipe	Fonds Attribués
Grandes Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Echiquier Agressor - Echiquier Major
Petites et Moyennes Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Echiquier Agenor - Echiquier Entrepreneurs - Echiquier Excelsior
Diversifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Echiquier Arty - Echiquier Patrimoine - Echiquier Oblig
Convertibles	<ul style="list-style-type: none"> - Echiquier Convertibles Europe - Echiquier Global Convertibles
Value	<ul style="list-style-type: none"> - Echiquier Value

Allocation d'actifs	- Echiquier Global Allocation
Quantitative	- Echiquier QME
Mandats Spécifiques	- Actions France M - Mitra - Echiquier Patrimoine
International	- Echiquier Global
Dirigeants, Responsables fonctions supports, autres	- Echiquier Agressor - Echiquier Major - Echiquier Arty

2- Les critères de l'indexation

La rémunération attribuée prend en compte des critères propres à la société, relatifs à la santé financière de l'entreprise et à sa stratégie.

Par ailleurs, pour l'évaluation des performances individuelles, des critères quantitatifs et qualitatifs sont pris en compte. Ces derniers permettant de nuancer l'aspect quantitatif.

- Un critère quantitatif : Seul un système de bonus est retenu. Celui-ci est déterminé en fonction de la performance absolue du fonds, calculé en comparant la performance de l'exercice N versus N-1
- Un critère qualitatif : les autres éléments pris en compte sont le résultat de l'entretien annuel d'évaluation et d'appréciation des compétences. Compte tenu du système de note existant, il est fait référence à la note globale de synthèse obtenue par le collaborateur.

3- La valorisation du panier de fonds

La valorisation des paniers de fonds sera calculée chaque fin d'année civile sur la base des valeurs liquidatives auditées des OPCVM.

Pour chaque OPCVM, La Financière de l'Echiquier choisit de retenir la part de l'OPCVM avec les frais de gestion les plus faibles.

4- Le Mécanisme de rétention de la rémunération variable différée

Il convient de considérer que la partie variable de la rémunération différée est définitivement acquise par le collaborateur au moment du versement par l'entreprise.

La Financière de l'Echiquier, en application de la directive OPCVM V met en place un mécanisme de rétention de la partie de la rémunération variable différée qu'elle limite aux conditions suivantes :

- La faute lourde du collaborateur, avec réelle intention de nuire ;
- L'insuffisance de résultats de la société qui ne lui permet pas de verser des rémunérations variables même si elle celle-ci a pu être attribuée au titre des années précédentes.

En cas de démission du collaborateur, la société La Financière de l'Echiquier se réserve le droit de retenir tout ou partie de la rémunération variable différée du collaborateur sur la période qui lui aurait été attribuée, et non versée.

Dans tous les autres cas de départ du collaborateur, et à l'exception d'une faute lourde, le versement de la rémunération variable différée fera l'objet d'une étude et d'une décision du comité de direction.

c - Le Comité de Rémunération

Le comité de Direction se réunit lors de comité de rémunération de manière formelle, à la suite des campagnes d'entretiens annuels d'évaluation qui ont lieu en fin d'année, et selon nécessité, à mi année. Le comité de Direction oriente et propose collégalement des mesures de rémunération des collaborateurs.

Le Conseil d'Administration remplit le rôle de « Comité de Rémunération » au sens de la Directive OPCVM V. La politique de rémunération, sa bonne application et les décisions d'affectation des rémunérations variables prises par le Comité de Direction sont validées par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration compte une parfaite équité entre les membres indépendants et les membres dépendants.

3- Communication de la politique

1- Communication interne de la politique

Dans le cadre de la mise à jour de sa politique de rémunération (décision unilatérale de l'employeur) actuellement en vigueur, la Financière de l'Echiquier s'engage à :

- Informer chaque salarié individuellement par écrit,
- Respecter un délai de prévenance suffisant entre l'information des salariés et l'entrée en vigueur de la nouvelle politique de rémunération

La Financière de l'Echiquier communique régulièrement en interne sur l'actualité des points réglementaires par la mise en place de présentations orales à l'ensemble des collaborateurs.

Dans le but de préparer l'ensemble des collaborateurs de La Financière de l'Echiquier à la mise en place de la nouvelle politique de rémunération, les fonctions Ressources Humaines et conformité ont dispensé des points d'information réguliers en 2015 et 2016 (séances plénières).

Chaque année, les collaborateurs assujettis au mécanisme de report de la rémunération variable, recevront un bulletin de situation (état de synthèse de la partie différée et du mécanisme d'indexation). Ce document leur permet d'avoir des éléments de suivi de leur rémunération globale dans le temps (attribuée et versée).

Toute modification ultérieure de la politique de rémunération de la part de la Société entraîne de manière automatique une information à l'ensemble des collaborateurs, qui respecte un délai de préavis de trois mois pour sa mise en œuvre.

2-Communication externe de la politique de rémunération

La Financière de l'Echiquier tient à la disposition de ses investisseurs l'ensemble de sa politique de rémunération.

La Financière de l'Echiquier diffuse les détails de la politique de rémunération sur le site web de l'entreprise.

4- Contrôle et Reporting

Le contrôle du respect de la politique de rémunération et de sa conformité avec les dispositions réglementaires est réalisé par le RCCI.

Un contrôle exhaustif ou par sondage de la bonne application de la politique est réalisé annuellement.

La politique de rémunération est validée par le Conseil d'Administration.