

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

22 décembre 2011

AUDITIONS

**relatives aux rémunérations,
en particulier aux rémunérations variables,
des administrateurs de sociétés
et autres chefs d'entreprises**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
CHARGÉE DES PROBLÈMES DE DROIT
COMMERCIAL ET ÉCONOMIQUE
PAR
MME **Zuhal DEMIR**

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

22 december 2011

HOORZITTINGEN

**over de verloning, meer in het bijzonder
de variabele vergoedingen,
van bestuurders van vennootschappen
en andere bedrijfsleiders**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
BELAST MET DE PROBLEMEN INZAKE
HANDELS- EN ECONOMISCH RECHT
UITGEBRACHT DOOR
MEVROUW **Zuhal DEMIR**

**Composition de la commission à la date de dépôt du rapport/
Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag**
Président/Voorzitter: Sophie De Wit

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Sophie De Wit, Zuhail Demir, Karel Uyttensprot, Veerle Wouters
PS	Guy Coëme, Valérie Déom, Olivier Henry, Özlem Özen
MR	David Clarinval, Marie-Christine Marghem
CD&V	Leen Dierick, Jef Van den Bergh
sp.a	Bruno Tuybens
Ecolo-Groen!	Muriel Gerkens
Open Vld	Frank Wilrycx
VB	Barbara Pas
cdH	Joseph George

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Sarah Smeyers, Nadia Sminate, Reinilde Van Moer, Flor Van Noppen, Kristien Van Vaerenbergh
Thierry Giet, Karine Lalieux, Alain Mathot, Yvan Mayeur, Eric Thiébaud
Olivier Destrebecq, Philippe Goffin, Valérie Warzee-Caverenne
Sonja Becq, Stefaan De Clerck, Gerald Kindermans
Meryame Kitir, Ann Vanheste
Meyrem Almaci, Stefaan Van Hecke
Mathias De Clercq, Bart Somers
Peter Logghe, Bert Schoofs
Christophe Bastin, N

N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie	Abréviations dans la numérotation des publications:	Afkortingen bij de nummering van de publicaties:
PS	:	Parti Socialiste	DOC 53 0000/000:	Document parlementaire de la 53 ^e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
MR	:	Mouvement Réformateur	QRVA:	Questions et Réponses écrites
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams	CRIV:	Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)
sp.a	:	socialistische partij anders	CRABV:	Compte Rendu Analytique (couverture bleue)
Ecolo-Groen!	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen	CRIV:	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes) (PLEN: couverture blanche; COM: couverture saumon)
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten	PLEN:	Séance plénière
VB	:	Vlaams Belang	COM:	Réunion de commission
cdH	:	centre démocrate Humaniste	MOT:	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)
FDF	:	Fédéralistes Démocrates Francophones		
LDD	:	Lijst Dedeker		
MLD	:	Mouvement pour la Liberté et la Démocratie		

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants	Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers
Commandes: Place de la Nation 2 1008 Bruxelles Tél. : 02/ 549 81 60 Fax : 02/549 82 74 www.lachambre.be e-mail : publications@lachambre.be	Bestellingen: Natieplein 2 1008 Brussel Tel. : 02/ 549 81 60 Fax : 02/549 82 74 www.dekamer.be e-mail : publicaties@dekamer.be

SOMMAIRE	Page	INHOUD	Blz.
Auditions	3	Hoorzittingen	3
— le 12 juillet 2011:		— op 12 juli 2011:	
1. Exposé de M. Fabrice Enderlin, <i>Executive Vice President Corporate Human Resources and Communications</i> , UCB	6	1. Uiteenzetting van de heer Fabrice Enderlin, <i>Executive Vice President Corporate Human Resources and Communications</i> , UCB	6
2. Exposé de Mme Caroline Jonckheere, conseillère, CGSLB	15	2. Uiteenzetting van mevrouw Caroline Jonckheere, adviseur, ACLVB	15
3. Exposé de M. Olivier Marquet, directeur, Banque Triodos	19	3. Uiteenzetting van de heer Olivier Marquet, directeur, Triodos Bank	19
4. Échange de vues	21	4. Gedachtewisseling	21
— le 18 octobre 2011:		— op 18 oktober 2011:	
5. Exposé de M. Vincent Van Dessel, CEO et président, NYSE Euronext Bruxelles	29	5. Uiteenzetting van de heer Vincent Van Dessel, CEO en Voorzitter, NYSE Euronext Brussels	29
6. Exposé de M. Patrick Feltesse, conseiller, MOC	37	6. Uiteenzetting van de heer Patrick Feltesse, adviseur, MOC	37
7. Exposé de Mme Kristel Debacker, conseillère, FGTB, et Mme Evi De Wolf, conseillère, CGSP	44	7. Uiteenzetting van mevrouw Kristel Debacker, adviseur, ABVV, en mevrouw Evi De Wolf, adviseur, ACOD	44
8. Échange de vues	47	8. Gedachtewisseling	47
— le 25 octobre 2011:		— op 25 oktober 2011:	
9. Exposé de M. Herman Daems, président de la Commission <i>Corporate Governance</i>	50	9. Uiteenzetting van de heer Herman Daems, voorzitter van de Commissie <i>Corporate Governance</i>	50
10. Échange de vues	52	10. Gedachtewisseling	52
— le 8 novembre 2011:		— op 8 november 2011:	
11. Exposé de M. Rudi Thomaes, administrateur délégué, FEB	58	11. Uiteenzetting van de heer Rudi Thomaes, gedelegeerd bestuurder, VBO	58
12. Exposé de M. Eric De Keuleneer, <i>Solvay Brussels School of Economics and Management</i>	62	12. Uiteenzetting van de heer Eric De Keuleneer, <i>Solvay Brussels School of Economics and Management</i>	62
13. Échange de vues	67	13. Gedachtewisseling	67
— le 22 novembre 2011:		— op 22 november 2011:	
14. Exposé de M. Didier Reynders, vice-premier ministre et ministre des Finances et des Réformes institutionnelles	75	14. Uiteenzetting van de heer Didier Reynders, vice-eersteminister en minister van Financiën en Institutionele Hervormingen	75
15. Échange de vues	77	15. Gedachtewisseling	77
Annexe 1: Avis de M. Xavier Baeten	83	Bijlage 1: Advies van de heer Xavier Baeten	83
Annexe 2: Note de M. Didier Reynders, vice-premier ministre et ministre des Finances et des Réformes institutionnelles	97	Bijlage 2: Nota van de heer Didier Reynders, vice-eersteminister en minister van Financiën en Institutionele Hervormingen.	97

MESDAMES, MESSIEURS,

Au cours de sa réunion du 5 juillet 2011, votre commission a décidé d'organiser une série d'auditions et d'échanges de vues au sujet des rémunérations, en particulier les rémunérations variables, des administrateurs de sociétés et autres chefs d'entreprises, à la suite du dépôt des propositions suivantes:

— proposition de loi visant à lutter contre les parachutes dorés et les rémunérations excessives (DOC 53 1336/001) de M. Stefaan Van Hecke, Mme Muriel Gerkens, MM. Kristof Calvo et Georges Gilkinet et Mmes Meyrem Almaci et Zoé Genot;

— proposition de loi modifiant le Code des sociétés et la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, en ce qui concerne la modération et la justification de la rémunération variable des dirigeants (DOC 53 1395/001) de M. Guy Coëme, Mmes Christiane Vienne et Valérie Déom et MM. Olivier Henry, Yvan Mayeur et Alain Mathot;

— proposition de loi modifiant le Code des sociétés et la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, en ce qui concerne la publication des écarts de rémunérations (DOC 53 1396/001) de M. Olivier Henry, Mmes Christiane Vienne et Valérie Déom et MM. Guy Coëme, Yvan Mayeur et Alain Mathot;

— proposition de résolution visant à modérer les rémunérations des dirigeants des entreprises publiques autonomes (DOC 53 1397/001) de Mmes Christiane Vienne, Linda Musin et Karine Lalieux et MM. Olivier Henry, Yvan Mayeur, Guy Coëme, Anthony Dufrane, André Frédéric et Laurent Devin;

— proposition de loi complétant l'article 198 du Code des impôts sur les revenus 1992 afin de décourager l'utilisation abusive des rémunérations variables (DOC 53 1447/001) de MM. Josy Arens et Joseph George.

Les auditions et les échanges de vues ont eu lieu les 12 juillet, 18 et 25 octobre et 8 et 22 novembre 2011, selon la répartition suivante:

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft tijdens haar vergadering van 5 juli 2011 beslist tot het houden van een reeks hoorzittingen en gedachtewisselingen over de verloning, meer in het bijzonder de variabele vergoedingen, van bestuurders van vennootschappen en andere bedrijfsleiders, naar aanleiding van de indiening van de volgende voorstellen:

— wetsvoorstel ter bestrijding van "de gouden parachutes" en buitensporige bezoldigingen (DOC 53 1336/001) van de heer Stefaan Van Hecke, mevrouw Muriel Gerkens, de heren Kristof Calvo en Georges Gilkinet en de dames Meyrem Almaci en Zoé Genot;

— wetsvoorstel tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen en de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, teneinde de variabele vergoeding van bedrijfsleiders te beperken en te rechtvaardigen (DOC 53 1395/001) van de heer Guy Coëme, de dames Christiane Vienne en Valérie Déom en de heren Olivier Henry, Yvan Mayeur en Alain Mathot;

— wetsvoorstel tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen en van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, wat de bekendmaking van de verschillen in bezoldiging betreft (DOC 53 1396/001) van de heer Olivier Henry, de dames Christiane Vienne en Valérie Déom en de heren Guy Coëme, Yvan Mayeur en Alain Mathot;

— voorstel van resolutie over de beperking van de bezoldiging van de bedrijfsleiders van de autonome overheidsbedrijven (DOC 53 1397/001) van de dames Christiane Vienne, Linda Musin en Karine Lalieux en de heren Olivier Henry, Yvan Mayeur, Guy Coëme, Anthony Dufrane, André Frédéric en Laurent Devin;

— wetsvoorstel tot wijziging van artikel 198 van het Wetboek van de inkomstenbelastingen 1992 teneinde het overmatig gebruik van variabele bezoldigingen te ontmoedigen (DOC 53 1447/001) van de heren Josy Arens en Joseph George.

De hoorzittingen en gedachtewisselingen hadden plaats op 12 juli, 18 en 25 oktober en 8 en 22 november 2011, als volgt verdeeld:

le 12 juillet 2011:

— M. Fabrice Enderlin, *Executive Vice President Corporate Human Resources and Communications*, UCB;

— Mme Caroline Jonckheere, conseillère, CGSLB;

— M. Olivier Marquet, directeur, banque Triodos;

le 18 octobre 2011:

— M. Vincent Van Dessel, CEO et président, NYSE Euronext Bruxelles;

— M. Patrick Feltesse, conseiller, MOC;

— Mme Kristel Debacker, conseillère, FGFB, et Mme Evi De Wolf, conseillère, CGSP;

le 25 octobre 2011:

— M. Herman Daems, président de la Commission *Corporate Governance*;

le 8 novembre 2011:

— M. Rudi Thomaes, administrateur délégué, FEB;

— M. Eric De Keuleneer, *Solvay Brussels School of Economics and Management*;

le 22 novembre 2011:

— M. Didier Reynders, vice-premier ministre et ministre des Finances et des Réformes institutionnelles.

M. Xavier Baeten, lié à la *Vlerick Leuven Gent Management School*, a envoyé à la commission, à la demande de celle-ci, en son nom propre, un avis écrit (septembre 2011) joint en annexe 1 au présent rapport.

Au cours de l'échange de vues avec M. Didier Reynders, vice-premier ministre et ministre des Finances et des Réformes institutionnelles, le 22 novembre 2011, ce dernier a remis à la commission une note circonstanciée concernant les propositions ayant des conséquences fiscales. Cette note est jointe en annexe 2 au présent rapport.

op 12 juli 2011:

— de heer Fabrice Enderlin, *Executive Vice President Corporate Human Resources and Communications*, UCB;

— mevrouw Caroline Jonckheere, adviseur, ACLVB;

— de heer Olivier Marquet, directeur, Triodos bank;

op 18 oktober 2011:

— de heer Vincent Van Dessel, CEO en voorzitter, NYSE Euronext Brussels;

— de heer Patrick Feltesse, adviseur, MOC;

— mevrouw Kristel Debacker, adviseur, ABVV, en mevrouw Evi De Wolf, adviseur, ACOD;

op 25 oktober 2011:

— de heer Herman Daems, voorzitter van de Commissie *Corporate Governance*;

op 8 november 2011:

— de heer Rudi Thomaes, gedelegeerd bestuurder, VBO;

— de heer Eric De Keuleneer, *Solvay Brussels School of Economics and Management*;

op 22 november 2011:

— de heer Didier Reynders, vice-eersteminister en minister van Financiën en Institutionele Hervormingen.

De heer Xavier Baeten die verbonden is aan de *Vlerick Leuven Gent Management School* heeft op vraag van de commissie in persoonlijke naam de commissie een schriftelijk advies (september 2011) toegevoegd dat als bijlage 1 bij dit verslag is gevoegd.

Tijdens de gedachtewisseling met de heer Didier Reynders, vice-eersteminister en minister van Financiën en Institutionele Hervormingen, van 22 november 2011 overhandigde deze de commissie een omstandige nota over de voorstellen met fiscale gevolgen. Deze nota is als bijlage 2 bij dit verslag gevoegd.

AUDITIONS

— RÉUNION DU 12 JUILLET 2011

1. Exposé de M. Fabrice Enderlin, *Executive Vice President Corporate Human Resources and Communications* au sein de la société UCB

A. Introduction

Les textes qui font l'objet des auditions portent tous sur la thématique de la rémunération des dirigeants d'entreprise avec pour objectif notamment de limiter le versement de rémunérations. Ces rémunérations sont qualifiées, dans le titre des propositions de loi, "d'excessives" (proposition DOC 53 1336/001) ou "d'abusives" (proposition DOC 53 1447/001). L'excès et l'abus relèvent d'une appréciation subjective.

M. Enderlin souhaite apporter au débat des éléments objectifs et un témoignage du quotidien dans l'entreprise.

Une étude de 2011 du cabinet Towers Watson (experts internationaux en rémunération) indique clairement que la Belgique se situe plutôt dans la moyenne inférieure au point de vue du niveau de rémunération des dirigeants sur le plan européen.

Ce peut être une idée reçue que de penser que la rémunération des dirigeants du Bel 20 est supérieure à celle des pays européens. La perspective de rémunération est supérieure de:

- + 9 % pour les CEO du AEX Néerlandais;
- + 58 % pour le Cac 40 en France;
- + 120 % pour le FTSE en Angleterre;
- + 176 % pour le Dax Allemand.

M. Enderlin ne perçoit pas la logique de la démarche qui touche ici uniquement la Belgique... Pour mémoire, les dispositions de la loi de 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier (*Moniteur belge*, 23 avril 2010) ont transposé en droit belge des directives européennes allant déjà plus loin que les préconisations de ces directives.

HOORZITTINGEN

— VERGADERING VAN 12 JULI 2011

1. Uiteenzetting van de heer Fabrice Enderlin, *Executive Vice President Corporate Human Resources and Communications* bij de firma UCB

A. Inleiding

Alle teksten waarover de hoorzittingen worden gehouden, hebben betrekking op het thema van de bezoldiging van de bedrijfsleiders, meer bepaald met als doel die bezoldigingen in te perken. In de wetsvoorstellen worden die bezoldigingen respectievelijk als "buitensporig" (DOC 53 1336/001) en "overmatig" (DOC 53 1447/001) bestempeld. De spreker wijst erop dat "buitensporigheid" en "overmatigheid" begrippen met een subjectieve connotatie zijn.

De heer Enderlin geeft aan dat hij objectieve elementen voor het debat wil aandragen en dat hij de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf wil schetsen.

Uit een onderzoek dat de firma Towers Watson (internationale deskundigen inzake bezoldiging) in 2011 heeft gevoerd, blijkt duidelijk dat België zich op het vlak van de bezoldiging van de bedrijfsleiders in Europa veeleer in de lagere middengroep bevindt.

Er wordt misschien gedacht dat de ceo's van de Bel 20-ondernemingen meer verdienen dan de ceo's in de andere Europese landen. De bezoldigingsverwachtingen liggen echter 9 % hoger voor de ceo's van de Nederlandse AEX, 58 % hoger voor de ceo's van de Franse CAC 40, 120 % hoger voor de ceo's van de FTSE in Groot-Brittannië en 176 % hoger voor de ceo's van de Duitse DAX. De spreker ziet niet in waarom stappen worden gezet die alleen in België uitwerking hebben.

Hij herinnert eraan dat de bepalingen van de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake beroepsverbod in de bank- en financiële sector (*Belgisch Staatsblad* van 23 april 2010), die Europese richtlijnen terzake in Belgisch recht hebben omgezet, reeds verder gaan dan de door die richtlijnen vooropgestelde doelstellingen.

Les textes en présence vont encore beaucoup plus loin alors qu'en ce moment au niveau européen se préparent encore d'autres textes... et qu'il serait préférable de traiter ces points de manière harmonisée en Europe.

B. Portrait succinct de l'entreprise UCB

L'orateur explique l'organisation et la structure d'UCB. Il entend ainsi préciser l'incidence que pourraient avoir concrètement les propositions.

UCB, une entreprise biopharmaceutique belge, qui rayonne dans plus de 40 pays dans le monde, réalise un chiffre d'affaires de près de 3 milliards d'euros dont 40 % aux États-Unis. UCB investit chaque année près de 20 % de son chiffre d'affaire en Recherche et Développement.

UCB emploie 8 300 collaborateurs. Sur les 8 300 collaborateurs, plus de 1 700 travaillent en Belgique, 1 800 aux États-Unis et 2 000 dans le reste de l'Europe. UCB développe également une forte présence en Asie. Il s'agit donc d'une entreprise clairement internationale et fière de son ancrage belge.

Le siège social de l'entreprise situé en Belgique rassemble plus de 30 nationalités. Le monde d'UCB est celui de la science et de l'innovation, qui ne connaît pas les frontières. C'est un monde ouvert sur le monde académique (UCB a signé sur les trois derniers mois 2 partenariats de recherche l'un avec la KUL et l'autre avec Harvard). En Belgique plus de 130 collaborations scientifiques ont été développées et plus de 400 dans le monde.

La longévité en tant qu'entreprise est liée au fait que UCB investit sur le long terme: il faut plus de 10 ans pour développer un médicament et près de 2 milliard d'euros pour en financer le développement. La société ne peut donc pas être assimilée à des secteurs dont la rentabilité doit s'établir au mois le mois et dont l'actionnariat est un fonds de pension.

Alors que la crise financière éclatait et que le sauvetage des banques était à l'agenda du Parlement, il a été décidé d'investir dans un pilote en Biotechnologie... à Braine. Les collaborateurs, les dirigeants ne sont pas des traders de salles de marché, ils travaillent avec un horizon de temps très long ... pour le bénéfice de patients.

De ter bespreking voorliggende teksten doen daar nog een forse schep bovenop, terwijl Europa momenteel nog aan andere teksten werkt... terwijl het wenselijk zou zijn die aangelegenheden binnen Europa op elkaar af te stemmen.

B. Schets van de onderneming UCB

De spreker geeft uitleg over de organisatie en structuur van UCB. Daarmee wil hij verduidelijken welke impact de voorstellen *in concreto* zouden kunnen hebben.

UCB, een Belgisch biofarmaceutisch bedrijf, is wereldwijd actief in meer dan 40 landen en heeft een omzetcijfer van bijna 3 miljard euro, waarvan 40 % in de Verenigde Staten wordt verwezenlijkt. UCB investeert jaarlijks bijna 20 % van zijn omzetcijfer in onderzoek en ontwikkeling.

De onderneming heeft 8 300 mensen in dienst. Van die 8 300 werken er meer dan 1 700 in België, 1 800 in de Verenigde Staten en 2 000 elders in Europa. UCB bouwt tevens zijn vestigingen in Azië stevig uit. Dit is dus ontegenzeggelijk een internationaal bedrijf dat trots is op zijn Belgische roots.

Het personeel van de maatschappelijke zetel van UCB in België telt meer dan 30 nationaliteiten. UCB is actief in de grenzenloze wereld van wetenschap en innovatie. De onderneming onderhoudt banden met de academische wereld (UCB heeft de jongste drie maanden twee onderzoekspartnerschappen gesloten, het ene met de KUL en het andere met Harvard). In België heeft het bedrijf meer dan 130 wetenschappelijke samenwerkingsverbanden aangegaan; in heel de wereld zijn het er meer dan 400.

UCB is een onderneming die al heel lang bestaat, en dat hangt samen met het feit dat UCB op de lange termijn inzet: het vergt meer dan 10 jaar om een geneesmiddel te ontwikkelen, waarvoor een investering van bijna 2 miljard euro vereist is. De onderneming mag dus niet over één kam worden geschoren met sectoren die elke maand opnieuw winst moeten voorleggen, en die een pensioenfonds onder hun aandeelhouders hebben.

Bij het uitbreken van de financiële crisis, toen de redding van de banken op de parlementaire agenda stond, werd beslist te investeren in een proefproject voor biotechnologie ... in Eigenbrakel. De medewerkers en de leidinggevenden zijn geen marktzaaltraders, maar werken met een zeer lange tijdshorizon, waar de patiënten hun voordeel mee doen.

C. Les risques que présentent les textes proposés

La proposition de loi DOC 53 1395/001 qui concerne “la modération et la justification de la rémunération variable des dirigeants”, ainsi que la proposition de loi DOC 53 1447/001 visant à “décourager l’utilisation abusive des rémunérations variables” impacteraient de très nombreux collaborateurs.

Ces deux textes présentent des similarités. Les moyens de parvenir à leurs fins diffèrent seulement techniquement mais ils ont le même objet qui est celui de limiter le montant maximum de la rémunération variable.

Pour mémoire, les systèmes de rémunération variable des entreprises ne sont pas des systèmes ouverts et sans contrôles. Ils font l’objet d’une gouvernance, d’une transparence interne et permettent de générer une rémunération lorsque des critères de performance financière et opérationnelle sont atteints.

Classiquement, l’architecture d’un plan de rémunération variable intègre un lien réel et mesurable entre la performance ciblée et le bonus octroyé; en d’autres termes il n’y pas que l’opportunité de toucher un bonus “élevé” mais il y a également le risque de ne toucher qu’un bonus partiel, voire même de ne pas toucher de rémunération variable du tout si la performance est insuffisante.

En outre et de manière générale, les plans de rémunération variable prévoient que les bonus sont plafonnés, en d’autres termes le bonus réellement octroyé n’est pas illimité.

Chez UCB, on peut démontrer sur le long terme que les rémunérations variables sont inférieures lorsque l’entreprise ne se porte pas bien et l’inverse lorsque les objectifs opérationnels sont atteints. Les montants ne sont pas décidés par hasard, ils sont revus et validés par le management et, pour le comité de direction, proposés par le comité de nomination et de rémunération et approuvés par le conseil d’administration. Le résultat de l’application des critères financiers est revu par les auditeurs.

i. Première série de risques identifiés: la fuite des talents belges et l’impossibilité de recruter des talents internationaux

La proposition de loi DOC 53 1395/001 vise à limiter le bonus payé à 30 % du salaire de base.

C. De risico’s die de ter bespreking voorliggende wetsvoorstellen bevatten

Wetsvoorstel DOC 53 1395/001, dat betrekking heeft op de beperking en de rechtvaardiging van de variabele vergoeding van bedrijfsleiders, en wetsvoorstel DOC 53 1447/001, dat beoogt het overmatig gebruik van variabele bezoldigingen te ontmoedigen, zouden gevolgen hebben voor heel veel medewerkers.

De twee teksten vertonen gelijkenissen. De middelen om het doel te bereiken verschillen alleen technisch, maar het oogmerk is hetzelfde, namelijk de maximale variabele vergoeding te beperken.

De heer Enderlin herinnert eraan dat de regelingen inzake variabele vergoeding die bedrijven toepassen, geen open en ongecontroleerde systemen zijn. Die regelingen passen in een bedrijfsbeleid en zijn intern transparant. Ze voorzien in de mogelijkheid een vergoeding te bepalen wanneer financiële en operationele prestatiecriteria worden gehaald.

Een plan met variabele vergoedingen is traditioneel zo opgebouwd dat er een reële en meetbare link is tussen de streefprestatie en de bonus die wordt toegekend; dat betekent dat een “hoge” bonus niet de enige mogelijkheid is, maar dat het evengoed kan dat slechts een gedeeltelijke bonus wordt toegekend, of zelfs helemaal geen variabele vergoeding, wanneer de prestatie onvoldoende is.

Bovendien zijn de bonussen in die plannen doorgaans begrensd, zodat het reël toegekende bedrag niet onbeperkt is.

Bij UCB kan over een lang tijdsbestek worden aangetoond dat de variabele vergoedingen lager liggen wanneer het bedrijf het niet goed doet, en hoger wanneer de operationele doelstellingen worden gehaald. De bedragen worden overigens niet lukraak bepaald: ze worden nagekeken en gevalideerd door het bestuur en, wat de bonussen voor het directiecomité betreft, worden de bedragen voorgesteld door het benoemings- en remuneratiecomité en goedgekeurd door de raad van bestuur. De auditeurs beoordelen het resultaat van de naleving van de financiële criteria.

i. Eerste reeks van geïdentificeerde risico’s: de exodus van Belgisch talent en het onvermogen internationaal talent aan te trekken

Het wetsvoorstel DOC 53 1395/001 is erop gericht de uitbetaalde bonus te beperken tot 30 % van de vaste bezoldiging.

Le plan d'UCB prévoit techniquement qu'en cas de performance exceptionnelle, le bonus payé pourrait atteindre jusqu'au double du bonus cible. Il s'agit là de la limite maximum.

Par conséquent, tous les cadres dont le bonus cible atteint 15 % de leur salaire de base tomberaient automatiquement dans le champs d'application de cette loi

Il s'agit de 800 personnes au niveau mondial chez UCB dont 230 en Belgique. Le fait que ce nombre soit élevé n'est pas du tout surprenant étant entendu que le niveau cible de 15 % pour des cadres du *middle management* est en ligne de la pratique du marché européen et belge.

On est donc ici très loin de la définition des CEO et de membre de comité de direction. Ces propositions impacteraient de larges niveaux de management. Nous ne sommes pas une exception en Belgique.

Dans l'hypothèse où ces propositions seraient votées, la rémunération de 230 managers belges devra être revue, mais que dire aux autres 570 managers localisés dans d'autres pays obéissant à une autre législation du travail?

À l'heure actuelle, un changement dans la structure de rémunération a déjà lieu suite à la loi du 6 avril 2010.

Concrètement à UCB on leur propose, et ils doivent l'accepter, de réduire une partie de leur rémunération annuelle variable (bonus en espèce) en échange d'une future et aléatoire rémunération, dont l'octroi dépendra de la réalisation de critères additionnels de performance dans les trois années suivant l'octroi. Ceci fait directement suite à l'application de la nouvelle loi.

Ce nouveau plan portera ses effets en 2012. Alors qu'on ne connaît pas encore le plein effet de l'application de la loi du 6 avril 2010, on devra déjà se préparer aux effets de nouveaux textes.

Dans un environnement économique tourmenté, nos entreprises ont plus que jamais besoin de stabilité juridique.

Le marché du travail de ces cadres, de ces chercheurs est un marché international et globalisé, ils auront ce jour-là trois choix:

— celui de partir rapidement et d'offrir leur service dans une autre entreprise située à l'étranger. Ils pourront trouver facilement une activité à Londres, Amsterdam,

In de regeling bij UCB is het technisch mogelijk dat, in geval van een uitzonderlijke prestatie, de bonus tot het dubbele van de streefbonus kan bedragen. Voor ons is dat het maximum.

Alle kaderleden met een streefbonus die is bepaald op 15 % van hun vaste bezoldiging zouden dan automatisch binnen het toepassingsveld van die wet vallen.

Bij UCB zijn wereldwijd 800 personen in dat geval, waarvan 230 in België. Dat hoge aantal mag niet verbazen, gelet op het feit dat het streefpercentage van 15 % voor middenkaders in overeenstemming is met wat op de Europese en Belgische markt gangbaar is.

Dat staat dus heel ver af van wat onder ceo's en leden van het directiecomité wordt verstaan. De voorstellen zouden gevolgen hebben voor omvangrijke categorieën van het kaderpersoneel. UCB vormt wat dat betreft geen uitzondering in België.

Als de voorstellen worden aangenomen, moet de bezoldiging van 230 Belgische managers worden herzien, maar wat moet er dan gebeuren met de 570 andere managers die aan de slag zijn in andere landen, met een andere arbeidswetgeving?

De bezoldigingsstructuur werd recentelijk reeds aangepast ingevolge de wet van 6 april 2010.

Concreet stelt men bij UCB de managers voor — en ze moeten ermee instemmen — dat een gedeelte van hun jaarlijkse variabele vergoeding (financiële bonus) wordt teruggeschroefd, in ruil voor een eventuele latere vergoeding, die wordt toegekend indien bijkomende prestatiecriteria worden gehaald in de volgende drie jaar. Op die manier wordt de nieuwe wet meteen in acht genomen.

Het nieuwe plan zal uitwerking hebben in 2012. Nu we echter het volle effect van de wet van 6 april 2010 nog niet eens kennen, moeten we ons al voorbereiden op de impact van nieuwe teksten.

In een bewogen economische omgeving hebben onze bedrijven meer dan ooit juridische stabiliteit nodig.

De arbeidsmarkt voor kaderleden en onderzoekers is een internationale, geglobaliseerde markt. De betrokkenen zullen drie keuzemogelijkheden hebben:

— ofwel pakken ze hun biezen en bieden hun diensten aan in een ander bedrijf in het buitenland. Ze zullen makkelijk een baan vinden in Londen, Amsterdam,

Bâle, Paris, Lille... Ils sont qualifiés, ils jouissent en qualité de Belges d'une bonne réputation de compétence scientifique et ils parlent plusieurs langues. Pour les cadres étrangers ils quitteront simplement la Belgique... peut-être pour retourner dans leur pays d'origine;

— celui de partir plus tard après avoir fait usage de leur droit à être licencié pour changement d'un élément substantiel de leur structure de rémunération;

— celui de rester et de gagner moins.

Les propositions de limitation de la partie variable c'est en résumé "assumer les mêmes responsabilités pour gagner moins..."

On peut dire que ceci est une aubaine car cela va créer des opportunités d'emploi en Belgique... la réalité est exactement le contraire.

Quand UCB veut recruter par exemple un directeur médical spécialisé dans la maladie de Parkinson, elle va demander à un cabinet de recrutement d'apporter des candidats qui dans ce domaine ont largement le choix. Ils ne sont pas au chômage, on devra les attirer en leur offrant une rémunération attractive. Ces candidats déjà en poste ne partiront jamais pour un salaire inférieur.

S'ils sont belges et déjà à l'étranger ils auront mieux ailleurs, s'ils sont belges et ont le choix entre deux postes l'un en Belgique et l'autre en France par exemple, ils iront en France ou le plan de rémunération et le régime fiscal leur sera plus favorable.

Ces propositions nuisent donc à la compétitivité non pas seulement économique mais de la connaissance et du savoir académique de la Belgique.

Ces dispositions peuvent conduire au départ des cadres dirigeants, des scientifiques ("fuite des cerveaux") simplement parce que ce marché du travail est un marché vraiment européen voire international. À Singapour deux "Biopolis" ont vu le jour il y a quelques années et attirent déjà les meilleurs chercheurs du monde entier.

Démographiquement, compte tenu du vieillissement de nos populations, il est certain, c'est mécanique, qu'on manquera de cadres en Europe dans les cinq prochaines années.

Bazel, Parijs, Rijsel... Ze zijn hoogopgeleid, genieten als Belgen een goede reputatie op het vlak van wetenschappelijke expertise en zijn meertalig. Buitenlandse kaderleden zullen gewoon het land verlaten... misschien wel om terug te keren naar hun land van oorsprong;

— ofwel vertrekken ze later, na gebruik te hebben gemaakt van hun recht te worden ontslagen wegens verandering van een substantieel onderdeel van hun loonstructuur;

— ofwel blijven ze en verdienen ze minder.

De voorstellen om het variabel gedeelte te beperken komen neer op "evenveel verantwoordelijkheid voor minder geld..."

Men kan daarin een voordeel zien, gelet op de vacatures die in België ontstaan... maar de realiteit is precies andersom.

Wanneer UCB bijvoorbeeld een medisch directeur in dienst wil nemen die gespecialiseerd is in de ziekte van Parkinson, zal het via een wervingsbureau op zoek gaan naar kandidaten, die in hun vakgebied keuze te over hebben. Zij zijn niet werkloos, waardoor men hen moet lokken met een aantrekkelijke bezoldiging. De job die zij hebben, zullen zij nooit inruilen voor een minder goed betaalde baan.

Als ze Belg zijn en al in het buitenland aan de slag zijn, zullen ze daar hoe dan ook beter worden betaald; als ze als Belg kunnen kiezen tussen een job in België en een in Frankrijk bijvoorbeeld, zullen ze kiezen voor Frankrijk, waar het salarispakket en de belastingregeling hen voordeliger zullen uitvallen.

De betrokken voorstellen zijn dus niet alleen nadelig voor het economisch concurrentievermogen van ons land, maar ook voor zijn kennispeil en academische knowhow.

Als dergelijke bepalingen worden ingevoerd, kan dat ertoe leiden dat bedrijfsleiders en wetenschappers wegtrekken (de zogeheten *braindrain*), louter omdat hun sector een bij uitstek Europese en zelfs mondiale markt is. In Singapore werd enkele jaren geleden Biopolis in gebruik genomen, een onderzoekscentrum op twee locaties, dat nu al de beste onderzoekers van over de hele wereld aantrekt.

Uit demografisch oogpunt zal door de vergrijzing de komende vijf jaar in Europa een tekort aan kaderleden ontstaan — die trend heeft zich onomkeerbaar ingezet.

Ce risque n'est pas un risque hypothétique, pour s'en convaincre il suffit d'observer la migration de nombreux collaborateurs vers la Suisse et l'Asie depuis la publication de mesures extrêmement contraignantes dans le domaine bancaire en Angleterre. Nous devons éviter que cela en soit de même pour nos chercheurs et scientifiques.

ii. Seconde série de risques identifiés: le risque sur le déplacement des centres de décision et l'absence de retour sur investissement des deniers publics

— Déplacement des centres de décision

Les propositions de loi DOC 53 1395/001, 1447/001 et 1336/001 visant à taxer salaire de base et rémunération engendreront deux autres risques encore plus préoccupants:

Le premier porte sur le risque de voir partir de la Belgique les centres de décisions d'entreprises belges qui ont une activité internationale, mais également de décourager les groupes étrangers d'installer ou de maintenir en Belgique leurs filiales importantes.

En effet on serait peut-être étonné de voir combien d'entrepreneurs étrangers associent la Belgique avec le Benelux ou plus globalement l'Europe. Lorsqu'ils constateront le traitement fiscal défavorable de leurs futurs dirigeants en Belgique uniquement, ils auront sans aucun doute une position différente.

En ce qui concerne les entreprises belges "d'origine", les dirigeants concernés par les textes de lois sont souvent à la tête d'entreprises internationales.

Il semble que le groupe Delhaize réalise plus de 70 % de son chiffre d'affaire aux États-Unis. Pour UCB il s'agit de 40 %. GSK Biologicals découvre et produit ses vaccins pour le monde entier à partir de Wavre et de Rixensart. Et UCB investit dans un site pilote en biotechnologie en Belgique mais aussi en Suisse.

Pour un investisseur, un actionnaire, l'inquiétude générée par le fait de ne pas pouvoir se voir garantir de disposer d'une équipe de direction hautement qualifiée, au motif qu'il n'est pas compétitif sur le plan de la rémunération, est le facteur de risque n° 1 auquel il ne veut pas être confronté.

Dat het niet om een denkbeeldig risico gaat, bewijst de exodus van bancaire medewerkers naar Zwitserland en Azië vanuit Groot-Britannië, sinds daar bijzondere restrictieve maatregelen voor die sector zijn afgekondigd. Wij moeten voorkomen dat onze onderzoekers en wetenschappers hetzelfde doen.

ii. Tweede reeks van geïdentificeerde risico's: de mogelijke verhuizing van de beslissingscentra naar het buitenland en geen terugverdieneffect van overheidsinvesteringen

— Verhuizing van de beslissingscentra

De wetsvoorstellen DOC 53 1395/001, 1447/001 en 1336/001, die ertoe strekken de vaste bezoldiging en de variabele vergoeding te belasten, brengen nog twee andere risico's mee, die nog zorgwekkender zijn.

Het eerste risico is dat Belgische ondernemingen die internationaal actief zijn, hun beslissingscentrum uit België zullen verhuizen, enerzijds, en dat buitenlandse ondernemingsgroepen worden afgeschrikt belangrijke dochterondernemingen in België te vestigen of ze er te handhaven, anderzijds.

Men zou immers verbaasd zijn hoeveel buitenlandse bedrijfsleiders België associëren met de Benelux of zelfs met Europa in zijn geheel. Zij zullen hun plannen meteen bijsturen zodra blijkt dat alleen in België een nadelige belastingregeling op hun toekomstige bedrijfsleiders van toepassing zal zijn.

In verband met de "van oorsprong" Belgische ondernemingen blijkt dat de bedrijfsleiders op wie de geplande wetgeving van toepassing zou zijn, vaak aan het hoofd staan van een internationale onderneming.

Naar verluidt realiseert de Delhaize-groep meer dan 70 % van zijn omzet in de Verenigde Staten. Voor UCB gaat het om 40 %. De vaccins die GSK Biologicals wereldwijd uitvoert, worden ontwikkeld en vervaardigd in Waver en Rixensart. UCB investeert in een proeflocatie voor biotechnologie in België, maar ook in Zwitserland.

Voor een investeerder of een aandeelhouder is de allergrootste vrees niet bij machte te zullen zijn een hooggekwificeerd directiecomité aan te stellen omdat hij niet dezelfde salarisvoorwaarden kan bieden als de concurrentie.

— Rémunération de base des dirigeants

En ce sens la proposition de loi DOC 53 1336/001 qui vise à pratiquer un impôt totalement dissuasif sur la rémunération de base des dirigeants, cible spécifiquement et presque nommément les CEO belges.

— Licenciement endéans 24 mois

De plus il faut attirer l'attention sur le risque que fait porter aux entreprises l'alinéa 3 de l'article 3 de la proposition DOC 53 1395/001.

En effet, en sanctionnant les entrepreneurs qui auraient procédé à des licenciements dans les 24 derniers mois, en ne leur permettant pas d'accéder à une rémunération variable, nous courons le risque inverse de celui qu'on veut sanctionner.

Ce faisant la mesure pourrait "dissuader" une entreprise de recourir à des mesures de réorganisation vitales pour la survie de l'entreprise et au lieu de se réorganiser en impactant une minorité de collaborateurs au moment nécessaire. Le report de ces décisions pourrait précipiter l'entreprise vers une fermeture totale avec un impact plus grand en terme d'emploi.

— Retour investissement public

Le dernier risque identifié porte sur le retour à l'investissement des deniers publics. En effet, les communautés apportent un soin particulier à investir massivement dans la qualité de la formation des jeunes et des universités, mais également au développement du tissu économique local.

Des projets en Wallonie comme Well-Bio ou tout autre pôle de compétitivité qui soutiennent par des fonds publics la recherche et l'innovation, et les partenariats avec le monde académique sont autant d'investissements publics qui nécessitent un "retour" pour les citoyens.

Ce retour, c'est non seulement la création des emplois mais la possibilité pour nos scientifiques d'occuper ces emplois. Alors oui, ils entreront au début dans ces entreprises, elles continueront à les former et quant ils seront bien formés, ayant atteint un certain niveau de responsabilités, ils ne résisteront pas à l'appel des titres et rémunérations offertes dans des pays étrangers offrant de meilleures conditions fiscales. Au final ce sera un retour sur investissement désastreux pour les

— Basisbezoldiging van de bedrijfsleiders

Wetsvoorstel DOC 53 1336/001, dat strekt tot een maximaal ontradend effect van de fiscaliteit op de basisbezoldiging van de bedrijfsleiders, is specifiek gericht op de Belgische ceo's, die bijna met naam worden genoemd.

— Ontslag tijdens de jongste 24 maanden

Bovendien moet de aandacht worden gevestigd op het risico dat artikel 3, derde lid, van wetsvoorstel DOC 53 1395/001 meebrengt voor de ondernemingen.

Door de ondernemers die zouden zijn overgegaan tot ontslagen gedurende de jongste 24 maanden, te bestraffen door hen de mogelijkheid van de uitbetaling van een variabele vergoeding te ontfemen, dreigt men het omgekeerde effect te bereiken.

Aldus zou die bepaling een onderneming kunnen "afschrikken" de voor haar voortbestaan cruciale reorganisatorische maatregelen te nemen, terwijl die reorganisatie, wanneer zij onvermijdelijk is geworden, slechts gevolgen zal hebben voor een kleine groep werknemers. Ingeval dergelijke reorganisatiebeslissingen worden uitgesteld, kan dat leiden tot de volledige sluiting van de onderneming, waarbij de gevolgen voor de werkgelegenheid veel groter zullen zijn.

— Terugverdieneffect van de overheidsinvesteringen

Het laatste geïdentificeerde risico slaat op het terugverdieneffect van de geïnvesteerde overheidsmiddelen. De gemeenschappen zorgen immers voor massale investeringen in de kwaliteit van het aan de jongeren geboden onderwijs, meer bepaald aan de universiteiten, maar ook in de ontwikkeling van de plaatselijke economische structuur.

Projecten in Wallonië zoals Well-Bio of iedere andere competitiviteitspool die met overheidsgeld onderzoek en innovatie steunen, alsmede de partnerschappen met de academische wereld zijn allemaal overheidsinvesteringen die een "terugverdieneffect" moeten hebben voor de burgers.

Dat terugverdieneffect bestaat niet alleen in het scheppen van banen, maar ook in de mogelijkheid voor onze wetenschappers die banen in te vullen. In dat geval zullen zij inderdaad in die ondernemingen in dienst treden die hen zullen blijven opleiden en als ze goed opgeleid zullen zijn en een bepaald niveau van verantwoordelijkheden hebben bereikt, zullen zij niet weerstaan aan de verleiding van de titels en van de bezoldigingen die worden aangeboden in andere

fonds publics et pour les citoyens qui sont en droit de demander des comptes aux élus.

D. Opportunités éventuelles

Après l'identification de ces risques très sérieux, il faut également pouvoir indiquer que ces textes présentes quelques opportunités.

Par essence même, le monde de l'entreprise n'est pas opposé à la mise en place de mesures veillant à mieux réglementer d'éventuels abus, dès lors que ces mesures ne visent pas à punir tout le monde lorsqu'il s'agit du comportement d'une minorité ou d'un groupe clairement défini.

L'origine de la crise financière est multifactorielle mais réside principalement dans l'absence de régulation aux États-Unis des produits financiers non sécurisés et non soumis à la réglementation bancaire. Ceci a eu un impact majeur sur beaucoup d'entreprises et leurs salariés, dont l'activité n'a rien à voir avec le domaine bancaire.

L'évolution de la législation en matière de rémunération offre des opportunités dont certaines sont évoquées dans les propositions:

i. La première concerne un besoin de suivi des conséquences de l'application de la loi du 6 avril 2010. Il ne semble pas nécessaire dès aujourd'hui de compléter l'arsenal législatif alors que nous n'avons pas de retour d'expérience des effets de cette loi. Le changement de structure de la rémunération des dirigeants nécessite un travail technique et de mise en place très important et complexe.

ii. Il est évoqué dans la proposition de loi DOC 53 1395/001 dans son article 3, alinéa 2, de réglementer par des critères la réalisation d'objectifs pour délivrer des bonus.

Si les critères tels qu'évoqués dans le texte ne semblent pas suffisamment clairs à ce stade, il serait peut-être intéressant de travailler sur les critères existants et de constater qu'ils sont aujourd'hui autant de nature financiers que de nature qualitatifs. C'est une piste à explorer.

landen, waar de fiscale omstandigheden gunstiger zijn. Per saldo zal het rendement op de investering rampzalig zijn voor het overheidsgeld en voor de burgers, die het recht hebben aan de verkozenen te vragen rekenschap af te leggen.

D. Mogelijke opportuniteiten

Na de identificatie van die zeer ernstige risico's moet men ook aangeven dat die teksten enkele opportuniteiten aanreiken.

De bedrijfswereld is niet per definitie gekant tegen maatregelen die erop gericht zijn eventuele misbruiken beter te reglementeren, op voorwaarde dat die maatregelen niet bedoeld zijn om iedereen te straffen als het gaat om het gedrag van een minderheid of van een welbepaalde groep.

De crisis is aan tal van factoren te wijten maar vindt haar oorsprong vooral in het feit dat in de Verenigde Staten geen regulering bestaat voor de financiële producten die niet beveiligd zijn en niet aan de bankreglementering zijn onderworpen. Dat heeft een enorme weerslag gehad op tal van ondernemingen en hun werknemers die een activiteit hebben die nochtans niets met de banksector te maken heeft.

De evolutie van de wetgeving inzake bezoldigingen biedt mogelijkheden. Sommige ervan komen aan bod in de voorstellen:

i. De eerste mogelijkheid betreft een nood aan follow-up van de gevolgen van de toepassing van de wet van 6 april 2010. Het lijkt niet nodig nu al het wetgevend instrumentarium aan te vullen, omdat wij thans nog niet goed weten welke weerslag die wet heeft. De wijziging van de bezoldigingsstructuur van de bedrijfsleiders vereist zeer veel en ingewikkeld werk op technisch vlak en om uitvoering te geven aan die wijziging.

ii. in artikel 3, tweede lid, van wetsvoorstel DOC 53 1395/001 wordt gesteld dat, om bonussen te mogen betalen, doelstellingen moeten worden verwezenlijkt, die aan de hand van criteria worden bepaald.

Mochten de criteria zoals die welke in de tekst worden aangegeven in dit stadium niet duidelijk genoeg blijken, dan zou het misschien interessant zijn zich over de bestaande criteria te buigen en vast te stellen dat ze thans zowel van financiële als van kwalitatieve aard zijn. Dat is een oplossing die moet worden onderzocht.

iii. Le troisième domaine de travail est celui d'une meilleure transparence et un renforcement de l'information autour des structures de rémunération. Il est indiqué dans la même proposition de loi (article 5) ainsi que dans l'article 2 de la proposition DOC 53 1396/001, des mesures visant à mieux informer et éduquer sur la réalité des rémunérations. Il ne semble pas impossible de trouver ici matière à compromis.

iv. Enfin, une dernière opportunité repose sur les options sur actions (DOC 53 1336/001) dont la manière même dont la taxation est organisée ne remplit ni son rôle de revenu pour l'État, ni son rôle d'incentive pour les salariés.

De par son côté international, UCB fait bénéficier à de nombreux collaborateurs des options sur action (plus de 1 100 au niveau mondial et 470 pour la Belgique). Cependant, beaucoup de collaborateurs refusent en Belgique de bénéficier de ces options. En effet ces options sont taxées au moment de l'octroi sur une valeur faciale. Le collaborateur doit avancer de l'argent pour payer l'impôt et espérer trois ans plus tard réaliser un potentiel gain.

Ce dispositif défavorise les collaborateurs ne disposant pas de liquidités suffisantes pour payer l'impôt au moment de la dotation. Il serait plus judicieux de doter ces collaborateurs d'options sur action et lorsqu'ils réalisent le bénéfice sur la vente de ces options, la plus value pourrait être taxée à un taux qui peut correspondre à la taxation de produits financiers.

Cette proposition rejoint la volonté des différentes parties: de permettre plus facilement pour l'encadrement d'accéder à ce type de rémunération différée, en ligne avec l'esprit de la loi du 6 avril 2011, de différer la rémunération sur plusieurs années et celle de taxer dans ce cas les plus-values réalisées. Ce dispositif présente également le mérite de la simplification et est en ligne avec les pratiques européennes.

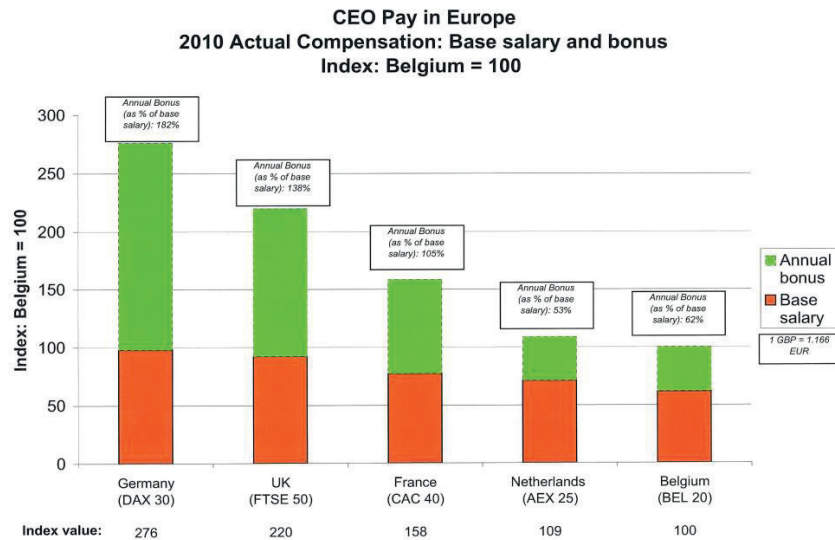
iii. Het derde werkdomein behelst een verhoogde transparantie en een betere verstrekking van informatie over de bezoldigingsstructuren. In artikel 5 van hetzelfde wetsvoorstel, maar ook in artikel 2 van wetsvoorstel DOC 53 1396/001, zijn maatregelen opgenomen die ertoe strekken meer informatie en toelichting te geven, opdat duidelijk wordt wat de bezoldigingen écht inhouden. Het lijkt geen onbegonnen werk om, uitgaande van die teksten, een compromis te bereiken.

iv. Tot slot is er ruimte om iets te doen aan de regeling met betrekking tot de aandelenopties (DOC 53 1336/001). De wijze waarop die opties momenteel belast worden levert de Staat geen ontvangsten op en al evenmin vormt die belastingregeling een incentive voor de werknemers.

Als internationaal actief bedrijf biedt UCB heel wat van zijn werknemers aandelenopties aan (ruim 1 100 op internationaal vlak en 470 in België). Niettemin weigeren heel wat Belgische werknemers die aandelenopties, omdat ze op het moment van de toekenning ervan worden belast op grond van een nominale waarde. De werknemer moet geld voorschieten om die belasting te betalen en kan dan alleen maar hopen dat hij drie jaar later eventueel een winst kan opstrijken.

Die regeling benadeelt de werknemers die over onvoldoende geld beschikken om zich bij de toekenning van de aandelenopties van die belasting te kwijten. Het ware raadzaam dat die werknemers alsnog aandelenopties zouden kunnen genieten, door hen te belasten op de winst die zij eventueel maken op de verkoop van die opties, waarbij de aanslagvoet op die meerwaarde zou kunnen overeenstemmen met die welke geldt voor de financiële producten.

Deze suggestie komt tegemoet aan de beklaging van de verschillende betrokken partijen: een eenvoudiger raamwerk instellen waardoor die vorm van uitgesteld loon makkelijker toegankelijk wordt en tegelijk de geest van de wet van 6 april 2010 in acht wordt genomen; tevens zou het aldus mogelijk worden de bezoldiging te spreiden over verschillende jaren en kan in dat geval een belasting worden geheven op de eventueel gerealiseerde meerwaarden. Die regeling zou ook de verdienste hebben eenvoudiger te zijn en te sporen met de op Europees vlak gangbare praktijken.



2. Exposé de Mme Caroline Jonckheere, conseillère, CGSLB

Les propositions à l'examen traitent d'une problématique qu'il est peut-être plus facile d'aborder et qui est surtout devenue plus actuelle depuis la crise financière. Cela fait bien plus longtemps que la CGSLB considère cette thématique comme un problème important au sein de la concertation sociale, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau interprofessionnel. Elle se réjouit dès lors que des propositions soient formulées en vue d'une rémunération plus réaliste et économiquement justifiée.

Il est regrettable que ce débat, qui relève bien entendu du core business de la concertation sociale, n'ait pas pu être mené au sein de cette concertation. Les employeurs ne sont disposés à discuter de cette facette du coût salarial ni au niveau interprofessionnel, ni au niveau de l'entreprise.

La CGSLB juge totalement insuffisant le code de gouvernement d'entreprise qui a été instauré entre-temps pour calmer les esprits. Il s'agit en outre d'une initiative unilatérale et non contraignante.

La CGSLB souscrit à l'argumentation développée dans les différentes propositions.

Elle constate néanmoins plusieurs paradoxes.

La CGSLB a rejeté à une faible majorité le récent projet d'accord interprofessionnel (AIP). Ce rejet se justifiait principalement pas deux motifs: d'une part, le projet restait vague quant à la méthode à suivre pour harmoniser les statuts d'ouvrier et d'employé, et d'autre part

2. Uiteenzetting van mevrouw Caroline Jonckheere, adviseur, ACLVB

De voorstellen die voorliggen zijn sedert de financiële crisis misschien meer bespreekbaar geworden en vooral actueler. Voor de ACLVB vormt dit thema al veel langer een groot probleem binnen het sociaal overleg, zowel op ondernemingsniveau als op interprofessioneel niveau, en zij is dan ook verheugd dat er voorstellen geformuleerd worden om tot een rechtvaardige verloning te komen of op zijn minst toch tot een meer realistische en economisch verantwoorde verloning.

Het is spijtig dat dit debat, dat uiteraard behoort tot de core business binnen het sociaal overleg, niet kon beslecht worden binnen het sociaal overleg. Noch op interprofessioneel niveau, noch op ondernemingsniveau is er enige bereidheid langs werkgeverszijde om dit facet van de loonkost te bespreken.

Ondertussen is er de corporate governance code als zoethouder, maar voor de ACLVB is deze code verre van toereikend en bovendien een eenzijdig en niet bindend initiatief.

De ACLVB kan zich zeker vinden in de argumentatie van de verschillende voorstellen.

Enkele paradoxen kunnen wel worden vastgesteld.

De ACLVB heeft het recent ontwerp van interprofessioneel akkoord (IPA) afgekeurd met een lichte meerderheid. De hoofdreden voor dit afwijzen was tweeledig: enerzijds het vage traject voor de harmonisering van het arbeiders- en bediendenstatuut, en anderzijds vooral

— il s'agissait là de l'argument principal —, il prévoyait en matière d'augmentation salariale une marge minime et presque ridicule qui devait en outre être considérée non plus comme indicative mais comme maximale. Il n'y avait donc pas de marge de négociation pour les augmentations salariales conventionnelles, l'évolution des hauts salaires et/ou des primes de départ n'étant quant à elle même pas évoquée.

Le niveau macroéconomique

C'est à ce niveau que se situe le premier paradoxe. Depuis la loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, l'AIP est conclu en fonction du cadre de référence de nos voisins, de façon à maintenir notre compétitivité à leur égard. Une limite est donc fixée *ex ante* pour ce qui est des négociations salariales collectives, alors que les indemnités individuelles, principalement celles des top managers, ainsi que les bonus de toutes sortes, ne sont pas confinés dans un cadre strict.

La CGSLB estime qu'il est injuste que les négociations collectives soient soumises à des contraintes sévères alors que pour les indemnités individuelles et surtout illogiques, il n'y a pas de limite. Pour la CGSLB, il faut donc également s'attaquer à ces indemnités exorbitantes. Mais, paradoxalement, les employeurs considèrent cette partie du coût salarial comme négligeable.

Un autre aspect qui revient systématiquement dans les négociations salariales est l'inflation escomptée. L'inflation galopante de ces dernières années trouve son origine en premier lieu dans l'évolution des prix des matières premières, mais certainement aussi dans la financiarisation de l'économie; car l'inflation n'est en fait ni plus ni moins qu'une dévaluation. S'il y a trop d'argent ou de produits financiers en circulation, il y a une offre beaucoup plus importante sur les marchés financiers, de sorte que la valeur de l'argent diminue. C'est l'économie de casino et la perte de contact avec l'économie réelle qui fait dérailler le système. Et ce ne sont pas les salaires des travailleurs ordinaires qui contribuent à cette économie de casino.

Les surabondants bonus et indemnités exorbitants sont placés dans des instruments plus risqués et les risques sont répercutés sur l'économie réelle. Et l'inflation sanctionne tout le monde, mais certains plus que d'autres.

Un deuxième paradoxe concerne spécifiquement le secteur financier. Selon la théorie économique générale, ce sont les réductions de coûts qui génèrent la compétitivité qui, à son tour, génère des réductions de prix et un accroissement de choix.

de minieme en bijna ridicule marge voor loonsverhoging, die bovendien niet meer indicatief zou zijn maar maximaal. Er was dus geen onderhandelingsruimte voor de conventionele loonsverhogingen en nergens was er sprake van de evolutie van toplonen en/of verrekpremies.

Macro-economische invalshoek

Hier zit de eerste paradox. Sedert de wet van 26 juli 1996 tot bevordering van de werkgelegenheid en preventieve vrijwaring van het concurrentievermogen, wordt het IPA afgesloten binnen het referentiekader van onze buurlanden. Zo moet het concurrentievermogen ten opzichte van de buurlanden gevrijwaard blijven. *Ex-ante* wordt er een limiet gezet op de collectieve loonsonderhandelingen, maar de individuele vergoedingen en dan vooral die van topmanagers en bonussen allerhande kennen geen strak kader.

Voor de ACLVB is het onrechtvaardig dat de collectieve onderhandelingen in een strak keurslijf zitten, waar voor de individuele en vooral onlogische vergoedingen de bomen tot in de hemel groeien. Voor de ACLVB moeten deze exuberante vergoedingen dus ook aangepakt worden. Maar paradoxaal genoeg vinden de werkgevers dit onderdeel van de loonkost verwaarloosbaar.

Een ander aspect dat keer op keer deel uitmaakt van de loonsonderhandelingen is de te verwachten inflatie. De oplopende inflatie van de laatste jaren vindt in de eerste plaats haar oorzaak in de evolutie van de grondstofprijzen maar zeker ook in de financiering van de economie; want inflatie is eigenlijk niet meer of minder dan geldontwaarding. Als er te veel geld of geldproducten in omloop zijn is er veel meer aanbod op de geldmarkt, waardoor de waarde van het geld daalt. Het is de casino-economie en het verlies aan feeling met de reële economie die het systeem doet ontsporen. En het zijn niet de modale werknemerslonen die bijdragen tot deze casino-economie.

De overvloedige bonussen en exuberante vergoedingen worden belegd in risicovollere instrumenten en de risico's worden afgewenteld op de reële economie. En de inflatie die straft iedereen, maar de één wat meer dan de ander.

Een tweede paradox gaat specifiek over de financiële sector. Binnen de algemene economische theorie geldt dat concurrentievermogen gecreëerd wordt door kostenbesparingen en leidt tot prijsdalingen en meer keuze.

Cette théorie est évidemment très éloignée de notre interprétation de la compétitivité qui doit être davantage adaptée au long terme. La compétitivité peut être considérée sous deux angles: on peut produire meilleur marché, mais on peut aussi mieux produire. La CGSLB est convaincue que la compétitivité doit être considérée davantage sous l'angle du rendement, certainement pour les pays développés. La concurrence doit se situer beaucoup plus au niveau de la création d'une plus-value qu'au niveau des coûts.

Si tout le monde opte toutefois pour une stratégie basée sur les coûts, nous serons, en fin de compte, tous devenus uniquement plus pauvres et certainement pas plus compétitifs. Pour la CGSLB, la concurrence doit donc être une stratégie à long terme, s'accompagnant d'investissements, d'innovation, de créativité, de formation... et donc déboucher sur une plus grande valeur ajoutée.

Le secteur financier est de loin le seul secteur où la théorie d'économie des coûts au profit de la compétitivité n'a pas cours, dès lors que la concurrence que se livrent les (top) managers entre eux se traduit précisément par des salaires et des bonus encore plus élevés. Dans l'intervalle, cette tendance se répand également de plus en plus dans d'autres hautes fonctions qui ne relèvent pas du secteur financier.

Angle d'attaque microéconomique

Bien que le syndicat s'attache depuis très longtemps déjà à identifier l'injustice de certains hauts salaires, indemnités de départ et bonus, la crise financière vient seulement de permettre réellement le débat. La CGSLB plaide pour une approche fondée sur le long terme et il faut dès lors que la structure de rémunération des managers soit déterminée en fonction des résultats sur le long terme.

Ce n'est qu'ainsi que la continuité d'une entreprise peut être garantie. En effet, le succès d'une entreprise peut se mesurer de plusieurs manières. Bien trop souvent, c'est la valeur pour l'actionnaire qui prime. Celle-ci n'offre toutefois aucune garantie en termes d'investissements, d'emplois, de satisfaction du client, autrement dit la compétitivité sur le long terme.

Pour la CGSLB, une entreprise remplit également une fonction importante dans la société. Un équilibre doit exister entre tous les maillons de la structure de production, qui sont tout aussi importants pour l'existence de l'entreprise: actionnaires, travailleurs, fournisseurs et consommateurs (lesquels sont également des travailleurs).

Dit staat uiteraard mijlenver van onze invulling over concurrentievermogen die veel meer op de lange termijn moet afgestemd worden. Concurrentievermogen kan langs twee kanten bekeken worden; men kan dingen goedkoper doen, maar men kan ze ook beter doen. De ACLVB is overtuigd dat concurrentievermogen, zeker voor de ontwikkelde landen, meer langs opbrengstzijde moeten bekeken worden. Men moet niet concurreren op kosten, maar veeleer op meerwaardecreatie.

Als iedereen echter kiest voor de kostenstrategie, worden we op het einde van de rit allemaal enkel armer en zijn we zeker niet concurrentiëler geworden. Voor de ACLVB moet concurrentie dus een langetermijnstrategie zijn met investeringen, innovatie, creativiteit, vorming... en dus neerkomen op meer toegevoegde waarde.

De financiële sector is veruit de enige sector waar de theorie van kostenbesparing ten gunste van concurrentievermogen niet opgaat, aangezien concurrentie tussen (top)managers juist leidt tot nog hogere lonen en bonussen. Deze trend zet zich ondertussen ook meer en meer door in andere topfuncties buiten de financiële sector.

Micro-economische invalshoek

Hoewel de vakbond al heel lang bezig is de onrechtvaardigheid van bepaalde toplonen, vertrekvergoedingen en bonussen aan te kaarten, heeft de financiële crisis het debat pas echt mogelijk gemaakt. De ACLVB pleit voor een langetermijnaanpak en de remuneratiestructuur van managers moet dan ook op langetermijnresultaten worden afgestemd.

Enkel op die manier kan de continuïteit van een onderneming gegarandeerd worden. Want een succesvolle onderneming kan op verschillende manieren gemeten worden. Veel te vaak primeert de aandeelhouderswaarde. Dit biedt echter geen garanties voor investeringen, tewerkstelling, klantentevredenheid, m.a.w. concurrentievermogen op lange termijn.

Voor de ACLVB heeft een onderneming ook een belangrijke maatschappelijke functie te vervullen. Er moet een evenwicht bestaan tussen alle schakels binnen de productiestructuur, die even belangrijk zijn voor het bestaan van de onderneming: aandeelhouders, werknemers, leveranciers en consumenten (die ook werknemers zijn).

En pratique, on observe souvent que les comités de rémunération ne sont guère en contact avec l'entreprise. Les rémunérations sont fixées sans tenir compte des travailleurs et très loin de la réalité. Certains montants sont parfois carrément surréalistes et indécents, surtout dans des entreprises qui font de la modération salariale leur priorité.

Il est également paradoxal que les rémunérations les plus élevées sont régulièrement octroyées dans les plus grandes sociétés cotées en bourse, qui viennent tout juste de subir une restructuration. Pour les travailleurs touchés, la mesure frappe chaque fois très durement. La CGSLB se dit dès lors particulièrement favorable à la proposition visant à l'interdiction de bonus lorsqu'une entreprise procède à un licenciement collectif.

Pour la CGSLB, la piste consistant à mentionner l'écart salarial dans le rapport de rémunération constitue un pas important en vue d'accroître la perception de la réalité de l'entreprise au sein du comité de rémunération. De cette manière, le comité de rémunération pourra prendre des décisions qui correspondent mieux à cette réalité, et pas seulement à la perception du conseil d'administration.

Il serait également intéressant de connaître le rapport entre les rémunérations des membres de la direction et les rémunérations des travailleurs ordinaires. C'est surtout dans le contexte de reprises et des restructurations qui vont de pair que l'on remarque souvent une modification de la structure de l'organigramme. À cette occasion, on constate aussi que, proportionnellement, les rémunérations des membres de la direction vont peser davantage, étant donné que leur nombre augmente. Dans le même temps, on assiste souvent à des licenciements parmi les travailleurs ordinaires, car "le coût du personnel est trop élevé". Dans ce genre de situation, la CGSLB se pose souvent des questions sur ce qu'est au juste la bonne gouvernance. Ce phénomène n'est pas seulement néfaste pour l'équilibre des rémunérations, mais aussi pour la concertation au sein de l'entreprise.

L'échelle salariale moyenne dans une entreprise en Belgique est d'environ 1/18. Mais il s'agit bien sûr d'une moyenne. La CGSLB peut difficilement se prononcer sur la question de savoir quelle doit être la proportion idéale. Elle n'en est pas moins favorable à un maximum général par entreprise, et le mieux c'est de régler cette question au moyen d'une loi. Outre l'obligation d'information concernant l'échelle salariale au sein de l'entreprise, l'imposition d'un maximum sera favorable à l'équilibre des rémunérations et contribuera également à améliorer la confiance et la concertation entre toutes les parties concernées, surtout au niveau des travailleurs.

In de praktijk merkt men vaak dat de remuneratiecomités heel weinig voeling hebben met de onderneming. Vergoedingen worden vastgelegd zonder rekening te houden met de werkvloer en heel ver van de realiteit. Bepaalde bedragen zijn soms ronduit surrealistisch en provocerend, zeker in bedrijven waar telkens weer loonmatiging voorop staat.

Paradoxaal is ook dat de hoogste vergoedingen regelmatig toegekend worden in de grootste beursgenoteerde bedrijven, die net een herstructurering verteerd hebben. Voor de getroffen werknemers komt dit telkens zeer hard aan. De ACLVB is het voorstel om bonussen te verbieden wanneer een onderneming overgaat tot collectief ontslag dan ook zeer genegen.

Voor de ACLVB is de piste om de loonkloof in het remuneratierapport te vermelden een belangrijke stap om de perceptiekloof te dichten binnen het remuneratiecomité. Op die manier kan het remuneratiecomité beslissingen nemen die nauwer aansluiten bij de realiteit van de onderneming en niet enkel binnen de perceptie van de raad van bestuur.

Het zou ook interessant zijn om het aandeel directievergoedingen te kennen ten opzichte van het aandeel modale werknemersvergoedingen. Vooral bij overnames en daarmee gepaard gaande herstructureringen merkt men vaak een wijziging van de structuur van het organogram, waarbij er verhoudingsgewijs een groter gewicht komt voor de directievergoedingen, aangezien er meer directie bij komt. Daartegenover krijgt men dan vaak ontslagen bij de modale werknemers, want "de personeelskost is te hoog". In deze situatie stelt de ACLVB zich vaak vragen rond wat deugdelijk bestuur juist inhoudt. Dit fenomeen is niet enkel nefast voor het evenwicht in verloning, maar ook voor het overleg binnen de onderneming.

De gemiddelde loonschaal binnen een onderneming is voor België ongeveer 1/18. Maar dit is uiteraard een gemiddelde. De ACLVB kan zich moeilijk uitspreken over welke de ideale verhouding moet zijn. Toch is zij voorstander van een algemeen geldend maximum per onderneming en dit kan best geregeld worden via een wet. Naast de verplichte informatie rond de loonschaal binnen de onderneming komt het opleggen van een maximum het evenwicht in verloning ten goede en draagt dit ook bij tot het vertrouwen en overleg tussen alle *stakeholders* en dan vooral met de werknemers.

Concernant le découragement fiscal des rémunérations excessives et des parachutes dorés, la CGSLB considère que la fiscalité est trop souvent utilisée en tant qu'arme concurrentielle en faveur des entreprises et des experts (autrement dit, des managers). L'objectif initial de la fiscalité est cependant la redistribution des richesses, et ce, selon le système progressif le plus équitable.

Lorsque certaines rémunérations sont excessives, une sanction par le biais de la fiscalité est, selon la CGSLB, la meilleure solution. Les conséquences de cette proposition seront de toute façon positives: soit on recevra une rémunération plus éthique et plus juste, soit notre modèle social sera amélioré.

Pour la CGSLB, il est également pressant d'instaurer une fois pour toutes un traitement identique de tous les revenus professionnels. Il est ressorti d'une enquête parmi les membres que tous estimaient que les taxes étaient élevées, mais nécessaires. Par contre, tout le monde ne paie pas autant d'impôts et les rémunérations les plus élevées trouvent trop souvent des échappatoires par le biais de sociétés permettant de se soustraire au taux auquel est imposé le travailleur ordinaire.

Une fiscalité juste doit exclure ces échappatoires.

3. Exposé de M. Olivier Marquet, directeur de la Banque Triodos

A. Portrait succinct de la Banque Triodos

La Banque Triodos a été créée, dès le départ, dans le but de générer un rendement tant social que financier, ce qui la distingue clairement du reste du secteur bancaire. L'intérêt social réside surtout dans le souci de pouvoir proposer des financements dans le secteur culturel, social et environnemental. Il y a trente ans, aucun banquier n'était compétent pour financer ces secteurs, ni prêt à le faire. Triodos souhaitait d'abord créer un fonds de garantie pour ce type de projets, mais n'ayant pas non plus trouvé de bailleurs de fonds à l'époque, elle a alors décidé de créer elle-même une banque.

Triodos est une SA, car cette forme juridique offre le plus de possibilités d'action et de croissance. Et pour récompenser les actionnaires, il faut d'abord obtenir un certain rendement financier.

La caractéristique distinctive de Triodos est que cette banque a pour objectif une optimisation et non une maximalisation du rendement, ainsi qu'une satisfaction

In verband met het fiscaal ontmoedigen van buitensporige bezoldigingen en gouden parachutes, wordt voor de ACLVB de fiscaliteit te vaak gebruikt als een concurrentiewapen ten voordele van ondernemingen en experts (lees managers). Het oorspronkelijke doel van de fiscaliteit is echter het herverdelen van de rijkdom en dit volgens het meest rechtvaardige progressieve stelsel.

Als bepaalde vergoedingen buitensporig zijn, is het sanctioneren via de fiscaliteit voor de ACLVB de beste oplossing. De uitkomsten van dit voorstel zijn sowieso positief, ofwel krijgt men een meer ethische en rechtvaardige verloning ofwel wordt ons sociaal model er beter van.

Ook het voor eens en altijd gelijk behandelen van alle beroepsinkomens is voor de ACLVB dringend nodig. Uit een ledenenquête is gebleken dat iedereen vond dat de belastingen hoog waren, maar wel noodzakelijk. Maar niet iedereen betaalt evenveel belastingen en de topvergoedingen vinden al te vaak achterpoortjes via vennootschappen om te ontsnappen aan het tarief waartegen de gewone werknemer belast wordt.

Een rechtvaardige fiscaliteit moet deze achterpoortjes uitsluiten.

3. Uiteenzetting van de heer Olivier Marquet, directeur, Triodos Bank

A. Schets van de Triodos Bank

Triodos Bank is van bij het begin opgericht met de bedoeling zowel een maatschappelijke als een financiële opbrengst tot stand te brengen waardoor zij zich duidelijk onderscheidt van de rest van de banksector. Het maatschappelijk belang ligt vooral in de zorg om financieringen te kunnen aanbieden in de culturele, de sociale en de milieusector. Dertig jaar geleden was geen enkele bankier bekwaam noch bereid deze sectoren te financieren. Triodos wou eerst een waarborgfonds creëren voor dergelijke projecten, maar vond op zijn beurt destijds geen geldschietters, en heeft dan besloten zelf een bank in het leven te roepen.

Triodos is een NV omdat deze rechtsvorm de grootste slagkracht en groeikansen toelaat. En om de aandeelhouders te belonen moet eerst een zeker financieel rendement worden gehaald.

Het onderscheidend kenmerk is dat deze bank een optimalisatie en niet een maximalisatie van het rendement nastreeft en een algemene tevredenheid van alle

générale de toutes les parties prenantes (personnel, actionnaires, clients, entreprise en général) et pas uniquement des actionnaires (à court terme).

Afin d'atteindre cet objectif, elle s'était déjà basée, à l'époque, sur une série de principes et de règles.

Ainsi, les actions ne sont pas cotées en bourse et elles ne sont pas valorisées en fonction de l'offre et de la demande, mais sur la base de leur valeur intrinsèque (valeur comptable). Au fil des ans, le capital a atteint 370 millions d'euros, la banque compte plus de 18 000 actionnaires et est présente dans cinq pays.

Comme il n'y a pas de cotation en bourse, la direction n'est pas incitée à stimuler le plus possible le rendement à court terme, et elle peut se concentrer sur les objectifs sociaux à long terme. Les actionnaires sont des personnes qui croient dans l'objectif à long terme de la banque et la suivent en cela.

Un autre élément distinguant les actions Triodos est que celles-ci sont vendues par une fondation (Triodos est constituée sous l'empire du droit néerlandais), qui émet à son tour des actions à raison d'une action par certificat (1/1), donnant droit au même dividende que les actions, mais dont le droit de contrôle lié aux actions est limité à 1 000 certificats d'actions par actionnaire. Toute tentative de prise de contrôle de la banque est ainsi enrayée. La direction ne doit dès lors pas consacrer son énergie à une maximalisation du rendement en vue d'éviter que d'autres banques lancent une offre de reprise hostile si son rendement devait tomber sous celui du marché.

Le concept juridique de la fondation néerlandaise a permis à toute une série d'entreprises néerlandaises de se développer sans crainte d'une offre de reprise hostile. Et il en est toujours ainsi, en dépit des nombreuses critiques formulées au niveau européen.

En matière de politique de rémunération, Triodos s'en est également tenue, depuis le début et de manière conséquente, à l'objectif à long terme. La tension salariale maximale, fixée dans les statuts, y est de 1 sur 10 (entre le salaire le plus bas versé au sein de la banque et le traitement du directeur général). Chaque année, cette tension salariale est mentionnée au début du rapport annuel au même titre que les autres chiffres clés. Actuellement, elle est de 8,6. Les salaires des dirigeants y figurent également chaque fois. Pour l'heure, le traitement du directeur général s'élève à 260 000 euros.

stakeholders (personeel, aandeelhouders, klanten, het bedrijf in het algemeen) en niet van de aandeelhouders (op korte termijn) alleen.

Om dit te bereiken heeft zij reeds destijds een aantal principes en regels als uitgangspunt genomen.

Aldus zijn de aandelen niet op de beurs genoteerd en worden zij niet gewaardeerd in functie van vraag en aanbod maar op basis van hun intrinsieke waarde (boekhoudkundige waarde). In de loop der jaren is het kapitaal aangegroeid tot 370 miljoen euro met meer dan 18 000 aandeelhouders en een aanwezigheid van de bank in vijf landen.

Doordat er geen beursnotering is bestaat er geen enkele impuls voor de directie om het rendement op korte termijn extra te stimuleren en kan zij zich concentreren op de maatschappelijke doelstellingen op lange termijn. De aandeelhouders zijn mensen die geloven in de lange termijn doelstelling van de bank en haar daarin volgen.

Een ander onderscheidend element is dat alle Triodos-aandelen worden gekocht door een stichting (Triodos is opgericht volgens Nederlands recht) die zelf op haar beurt certificaten van aandelen uitgeeft à rato van een aandeel per certificaat (1/1) dat recht geeft op een zelfde dividend als de aandelen maar waarbij het aan aandelen verbonden controlerecht is beperkt tot maximum 1 000 aandelencertificaten per aandeelhouder. Dusdanig wordt elke poging om controle te verwerven over de bank een halt toegeroepen. De directie hoeft haar energie bijgevolg niet te richten op een rendementsmaximalisatie om te vermijden dat andere banken een vijandig overnamebod zouden lanceren wanneer haar rendement onder dat van de markt zou zakken.

De rechtsfiguur van de Nederlandse stichting heeft een ganse reeks Nederlandse bedrijven toegelaten zich te ontwikkelen zonder steeds bevreesd te moeten zijn voor een vijandig overnamebod. En dat geldt nog steeds niettegenstaande heel wat kritiek vanuit de Europese hoek.

In verband met de verloningspolitiek heeft Triodos van bij het begin ook consequent de lijn van de lange termijn-doelstelling aangehouden. De maximale loonspanning bedraagt er, statutair vastgelegd, 1 op 10 (gemeten tussen het laagste uitgekeerde salaris in de bank en de wedde van de directeur-generaal). Elk jaar wordt in het jaarverslag, vooraan bij de andere kerngetallen, deze loonspanning weergegeven. Thans bedraagt zij 8,6. De lonen van de leidinggevende personen worden er telkens ook in opgenomen. De wedde van de directeur-generaal bedraagt op dit ogenblik 260 000 euro.

L'approche à long terme a permis à la banque de se développer de manière efficace, en enregistrant une croissance moyenne de 20 %, en comptant quelque 300 000 clients dans les différents pays où Triodos est active et en affichant un total du bilan de plus de 3 milliards d'euros. Le rendement sur le capital distribué s'élève à 5 %. Par comparaison à d'autres banques du secteur, sur l'ensemble des dix dernières années, Triodos enregistre un très bon résultat. Et cela ne résulte pas uniquement de la crise financière et bancaire de 2008, mais principalement du fait que le ratio rendement/risque est complètement différent de celui du reste du secteur.

Triodos a donc bien résisté à la crise et a ensuite souvent été cité comme modèle de ce que devrait être une banque de dépôt classique.

B. Évaluation

M. Marquet ne se prononce pas sur les conséquences des propositions de loi à l'examen pour les entreprises du secteur industriel.

En revanche, le secteur financier pourrait tirer un certain nombre de leçons de l'expérience et de la méthode de travail de la Banque Triodos. Celle-ci estime que le secteur financier devrait être mieux protégé par des mesures structurelles. Selon le gouverneur de la banque nationale britannique, la recherche de bénéfices maximums et immédiats par les banques de dépôt classiques a conduit à la crise de 2008. En l'absence de mesures structurelles, cela posera à nouveau problème à l'avenir, dès lors que les banquiers sont toujours encouragés à prendre des risques afin de générer des bénéfices maximums.

M. Marquet plaide par conséquent en faveur d'une séparation stricte des banques de dépôt et des banques d'investissement. Étant donné que la collectivité facilite la collecte de fonds auprès des épargnants en accordant des avantages fiscaux sur l'épargne et en garantissant les dépôts, les autorités sont en fait également en droit d'exiger certains mécanismes de protection de la part de la banque. La limitation des systèmes de rémunérations variables constitue, par exemple, un tel mécanisme de protection. Il n'est pas nécessaire qu'une banque de dépôt classique, qui investit l'épargne excédentaire dans l'industrie, prenne des risques injustifiés avec ces fonds dans la salle des marchés. Ni les épargnants, ni l'entreprise, ni la société n'en font la demande. Des mesures réglementaires doivent être prises pour contrer cette tendance. Pour ce qui est des incentives, il n'est

De lange termijnbenadering heeft de bank toegelaten zich doeltreffend te ontwikkelen met een gemiddelde groei van 20 %, een bestand van ongeveer 300 000 klanten in de verschillende landen waar Triodos aanwezig is en een balanstotaal van ruim 3 miljard euro. Het uitbetaald rendement op kapitaal bedraagt 5 %. In vergelijking met andere banken uit de sector, over de laatste 10 jaar genomen, haalt de bank een zeer goed resultaat. En dit is niet alleen het gevolg van de financiële en bankcrisis uit 2008 maar vooral omdat de ratio return/risico volledig verschilt van die van de rest van de sector.

Triodos is de crisis dan ook zonder kleerscheuren doorgekomen en is nadien dikwijls als model voorgesteld geweest voor wat een klassieke depositobank zou moeten zijn.

B. Beoordeling

De heer Marquet doet geen uitspraak over de gevolgen van de ter bespreking voorliggende wetsvoorstellen voor bedrijven uit de industrie.

Wat de financiële sector daarentegen betreft, deze zou wel een aantal lessen kunnen trekken uit de ervaring en de manier van werken van de Triodos Bank. Die vindt dat de financiële sector beter zou moeten worden beschermd door structurele maatregelen. Het nastreven van maximale en onmiddellijke winst in hoofde van de klassieke depositobanken heeft geleid tot de crisis van 2008 volgens de gouverneur van de Britse nationale bank. Als niet door middel van structurele maatregelen wordt ingegrepen zal dit in de toekomst opnieuw tot problemen leiden omdat de bankiers nog steeds worden gestimuleerd om risico's te nemen teneinde maximale winst te genereren.

De heer Marquet pleit bijgevolg voor een strikte scheiding tussen deposito- en investeringsbanken. Doordat de gemeenschap de geldophaling bij de spaarders vergemakkelijkt middels fiscale voordelen op spaargeld en de deposito's waarborgt, heeft de overheid ook een zeker recht om bepaalde beschermingsmechanismen bij de bank te eisen. Zulk een beschermingsmechanisme is bijvoorbeeld de beperking van variabele vergoedingsstelsels. Een klassieke depositobank, die excedentaire spaartegoeden investeert in het bedrijfsleven, heeft geen behoefte om met dit geld onverantwoorde risico's te nemen in de marktzaal. Noch de spaarders, noch het bedrijf, noch de maatschappij vragen dit. Om tegen deze neiging in te gaan dienen reglementaire maatregelen te worden getroffen. Wat incentives aangaat, is het niet logisch dat een groot deel van de inkomsten van de

pas logique que les revenus des banquiers soient, pour une large part, constitués d'une composante variable, liée aux prestations de la banque à court terme.

Une question fréquemment posée à cet égard est de savoir si, dans ces conditions, la banque n'a pas de problème de recrutement de personnel. Il est systématiquement répondu que les tâches effectuées au sein de la Banque Triodos ne demandent pas le versement de salaires astronomiques. La complexité de l'activité bancaire classique (récolte de l'épargne en vue de l'investir dans des entreprises de l'économie réelle) est relativement limitée et ne requiert par de traders ou de spécialistes en produits structurés.

4. Échange de vues

Mme Christianne Vienne (PS) formule une série de réflexions à propos de l'exposé de M. Enderlin.

Sa première réflexion concerne l'affirmation selon laquelle il est extrêmement difficile, pour ne pas dire impossible, de déterminer de façon objective qu'une rémunération est excessive. Aux États-Unis, le législateur a pourtant fixé une série de critères permettant de mesurer les rémunérations. Les salaires supérieurs à 1 million d'euros sont considérés comme disproportionnés et pourtant l'économie américaine ne semble pas beaucoup souffrir de cette mesure. L'intervenante plaide pour que la part du salaire dépassant le plafond fixé soit redistribuée par le biais de mesures fiscales. Elle partage certes l'avis qu'il serait dangereux que la Belgique soit seule à légiférer en la matière, mais ce n'est pas le cas: d'autres pays européens, dont la France, envisagent également d'introduire des limitations.

Dans la foulée, Mme Vienne explique que la financiarisation de l'économie réelle a également provoqué une tension salariale croissante au sein de l'entreprise de M. Enderlin. Cette évolution coïncide avec l'agrandissement du fossé existant entre la bourse et l'économie réelle. Elle explique que ce sont surtout les PME qui apportent une contribution réelle à notre économie. Les entrepreneurs qui sont derrière ces entreprises s'attribuent généralement des rémunérations plutôt modestes et raisonnables. Comment peut-on raisonnablement justifier par ailleurs que des top managers de grandes entreprises jouissent de rémunérations disproportionnées (jusqu'à 7 millions d'euros) et, simultanément, procèdent à des assainissements au détriment de leur personnel afin de comprimer les coûts?

La remarque suivante de l'intervenante concerne le risque, évoqué par M. Enderlin, d'une fuite des talents de Belgique en cas de plafonnement des rémunérations.

bankiers bestaat uit een variabel gedeelte dat gebonden is aan prestaties van de bank op korte termijn.

Een in dit verband veel gestelde vraag is of de bank dan geen problemen kent bij de rekrutering van haar personeel. Het antwoord is steevast dat voor de taken bij de Triodos Bank geen torenhoge lonen dienen te worden betaald. De complexiteit van de klassieke bankactiviteit (ophalen van spaargelden om ze in bedrijven uit de reële economie terug te investeren) is vrij beperkt en zij heeft geen nood aan traders of specialisten in gestructureerde producten.

4. Gedachtewisseling

Mevrouw Christiane Vienne (PS) heeft een aantal bedenkingen bij de uiteenzetting van de heer Enderlin.

De eerste bedenking betreft de uitspraak dat het uiterst moeilijk zonet onmogelijk is om objectief vast te stellen dat een vergoeding excessief is. In de VS is de wetgever nochtans overgegaan tot de vaststelling van maatstaven waaraan de bezoldiging wordt afgemeten. Salarissen van hoger dan 1 miljoen euro worden als buitensporig aangemerkt en toch lijken de VS economisch niet erg te lijden onder deze maatregel. De spreekster pleit ervoor dat het deel van het salaris dat de vastgestelde grens overschrijdt wordt herverdeeld d.m.v. fiscale maatregelen. Zij is het er wel mee eens dat het gevaarlijk zou zijn mocht men alleen in België wetgevend optreden, maar dat is niet het geval: ook in andere Europese landen, o.m. in Frankrijk, wordt gedacht aan de invoering van beperkingen.

Daarbij aansluitend legt mevrouw Vienne uit dat de financierisatie van de reële economie ook binnen het bedrijf van de heer Enderlin tot een toenemende loonspanning heeft geleid. Deze evolutie loopt samen met een vergroting van de afstand tussen de beurs en de reële economie. Zij legt uit dat het vooral kmo's zijn die een werkelijke bijdrage aan onze economie leveren. De ondernemers achter deze bedrijven keren zichzelf gewoonlijk eerder bescheiden en redelijke salarissen uit. Hoe kan men redelijkerwijze verantwoorden dat er daarnaast topmanagers van grote ondernemingen zijn die buitensporige vergoedingen (tot 7 miljoen euro) genieten en die tegelijk, teneinde de kosten te drukken, overgaan tot saneringen ten koste van het personeel?

Als volgende punt beoordeelt de spreekster het door de heer Enderlin aangehaalde risico dat het nodige talent uit België zal vertrekken als men de vergoedingen

Mme Vienne pense que l'aspect financier n'entre pas seul en ligne de compte dans la décision de s'installer dans un pays ou de le quitter. L'instauration éventuelle d'un dispositif légal n'aura pas de lourdes conséquences à cet égard. Et Mme Vienne de renvoyer à nouveau aux États-Unis.

Il en va de même en ce qui concerne la crainte de voir partir les centres décisionnels: selon Mme Vienne, une telle mesure n'aura pas d'impact réel. Cela n'a pas été le cas non plus pour des mesures fiscales antérieures, en dépit des mises en garde formulées à l'époque.

De même, l'intervenante ne pense pas que cette mesure représente une menace pour les investissements publics.

Pour conclure, Mme Vienne souligne qu'il incombe au pouvoir législatif de décider souverainement de la nécessité ou non de prendre des mesures législatives. Son parti estime en tout cas qu'il faut légiférer: il est nécessaire d'envoyer un signal clair.

M. Karel Uyttersprot (N-VA) demande pourquoi la représente de la CGSLB a tellement peu confiance dans le code de gouvernance d'entreprise, qui a été adopté récemment par le Parlement et qui contient de nombreuses règles en matière de bonne gouvernance.

Il demande ensuite si la CGSLB s'oppose non seulement aux rémunérations excessives liées aux actions mais aussi aux rémunérations, parfois phénoménales, d'autres catégories professionnelles, comme celles des sportifs ou des artistes, qui échappent à la réglementation proposée. Ne faut-il pas également limiter leurs rémunérations? La représentante de la CGSLB peut-elle d'ailleurs préciser ce qu'elle entend par "bonus excessif"?

Enfin, il s'étonne du fait qu'elle soit favorable à l'instauration d'un impôt égal pour tous. Peut-elle préciser sa pensée? En outre, ces propositions de loi ne font que confirmer l'inégalité.

M. Bruno Tuybens (sp.a) demande ce que le représentant d'UCB pense de la forme hybride des rémunérations variables appliquée dans certaines entreprises, dont Dexia, où l'administrateur délégué bénéficie d'une sorte de rémunération variable "fixe", car celle-ci ne peut tomber en-dessous d'un minimum déterminé.

Il affirme par ailleurs que les propositions de loi à l'examen sont la conséquence des pratiques des entreprises, qui récoltent ainsi ce qu'elles ont semé.

aan banden legt. Mevrouw Vienne denkt dat men niet alleen door het financiële aspect beslist om zich in een land te vestigen of er te vertrekken. Een eventuele wettelijke regeling zal op dat vlak geen zware gevolgen hebben. Zij verwijst hiervoor opnieuw naar de VS.

Hetzelfde geldt i.v.m. het gevreesde vertrek van de beslissingscentra: er zal volgens mevrouw Vienne geen reële impact zijn. Dat is ook niet het geval geweest bij eerdere fiscale maatregelen, hoewel daar toen ook voor is gewaarschuwd.

De sprekerster denkt ook niet dat de publieke investeringen bedreigd worden door de maatregel.

Afsluitend beklemtoont mevrouw Vienne dat het aan de wetgevende macht toekomt om soeverein te beslissen of er al dan niet wetgevende maatregelen moeten worden getroffen. Haar partij is alvast van oordeel dat er een wettelijke regeling moet komen: er moet een duidelijk signaal worden gegeven.

De heer Karel Uyttersprot (N-VA) wenst te vernemen waarom de vertegenwoordigster van de ACLVB zo weinig geloof hecht aan de corporate governance code die recent door het Parlement werd goedgekeurd en die heel wat regels inzake deugdelijk bestuur omvat.

Voorts wil hij weten of de ACLVB niet alleen opkomt tegen exuberante aandelengerelateerde vergoedingen, maar ook tegen de soms torenhoge vergoedingen van andere beroepscategorieën, zoals sporters of kunstenaars, die aan de voorgestelde regeling ontsnappen. Moeten hun vergoedingen dan niet worden ingeperkt? Kan de vertegenwoordigster van de ACLVB trouwens verduidelijken wat zij onder "een exuberante bonus" verstaat?

Ten slotte is hij verbaasd over het feit dat zij zich een voorstander betoont van een gelijke belasting voor iedereen. Kan zij dat uitleggen? Bovendien bevestigen deze wetsvoorstellen alleen maar de ongelijkheid.

De heer Bruno Tuybens (sp.a) wil weten wat de vertegenwoordiger van UCB denkt over de hybride vorm van variabele vergoedingen die in sommige ondernemingen, zoals Dexia, wordt gebruikt: daar geniet de afgevaardigd bestuurder een soort van "vaste" variabele vergoeding, want ze kan niet onder een bepaald minimum zakken.

Verder betoogt hij dat de besproken wetsvoorstellen eigenlijk het gevolg zijn van de praktijken die het bedrijfsleven hanteert. Zij oogsten nu wat zij gezaaid hebben.

En conclusion, M. Tuybens demande si le représentant de la Banque Triodos Belgique a une idée des critères non financiers qui pourraient être pris en considération pour la fixation des rémunérations variables. Il a conscience que c'est très difficile.

Mme Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) établit un lien entre la hauteur des rémunérations variables accordées et la stratégie à court terme qui va de pair. Elle explique qu'en accordant à l'administrateur une rémunération variable, on essaye en fait de le rémunérer pour le risque encouru lorsque le cours de la Bourse évolue négativement et risque, dans le pire des cas, d'entraîner la disparition de l'entreprise. Il s'agit d'un raisonnement pernicieux qui, selon l'intervenante, peut être résolu en imposant des restrictions et en subordonnant l'octroi de rémunérations variables à des critères non financiers et propices au développement durable de l'entreprise. Mme Gerken considère que Triodos donne en tout cas le bon exemple dans ce domaine.

Elle demande par ailleurs pourquoi le représentant d'UCB juge soudain nécessaire d'accroître la transparence en ce qui concerne la structure et la hauteur des rémunérations variables. Auparavant, les entreprises y semblaient fermement opposées, sous prétexte que cela n'entraînerait que de la concurrence déloyale (par exemple, le "rachat" de cadres talentueux d'entreprises concurrentes).

Elle souligne en outre que le monde de l'entreprise a manifestement anticipé une éventuelle législation visant à limiter les rémunérations variables en opérant des glissements entre les différentes composantes desdites rémunérations. Mme Gerken maintient néanmoins qu'il serait intéressant d'instaurer des critères non financiers pour l'octroi de rémunérations variables et de décourager fiscalement les excès éventuels.

Mme Gerken se réjouit enfin du système de certificats d'actions utilisé par Triodos. Cela permet aux entreprises d'échapper aux stratégies à court terme liées à la cotation en Bourse.

M. Mathias De Clercq (Open Vld) considère que l'autorégulation demeure la meilleure réponse à la question soulevée par la commission. Lui aussi demande des idées et des suggestions en ce qui concerne les critères utilisés pour déterminer les rémunérations variables.

M. David Clarinval (MR) souhaite savoir pourquoi M. Enderlin (UCB) doit de nouveau convoquer pour une interview tous les collaborateurs qui seraient concernés

Afsluitend vraagt de heer Tuybens of de vertegenwoordiger van Triodos Bank België geen ideeën heeft i.v.m. niet-financiële criteria die in aanmerking zouden kunnen komen voor het bepalen van de variabele vergoedingen. Hij beseft dat dit erg moeilijk is.

Mevrouw Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) legt het verband tussen de hoegrootheid van de toegekende variabele vergoedingen en de kortetermijnstrategie die eraan verbonden is. Zij legt uit dat men de bestuurder die op een variabele manier wordt vergoed in feite probeert te vergoeden voor het risico dat hij loopt wanneer er zich op de beurs negatieve evoluties voordoen die in het slechtste geval tot het verdwijnen van de onderneming kunnen leiden. Dit is nefast en de spreker denkt dat men dit kan oplossen door beperkingen op te leggen en door de toekenning van variabele vergoedingen afhankelijk te maken van niet-financiële criteria die de duurzame ontwikkeling van het bedrijf bevorderen. Mevrouw Gerken vindt dat Triodos op dat vlak alvast het goede voorbeeld geeft.

Voorts wenst zij te weten waarom de vertegenwoordiger van UCB plots van oordeel is dat er meer transparantie moet komen over de structuur en de hoogte van de variabele vergoedingen. In het verleden leek de bedrijfswereld daar fel tegen gekant te zijn, omdat dit enkel tot deloyale concurrentie (b.v. het "overkopen" van talentvolle krachten uit concurrerende ondernemingen) zou leiden. Wat is er dan nu veranderd?

Daarnaast wijst zij erop dat de bedrijfswereld blijkbaar al geanticipeerd heeft op eventuele wetgeving tot beperking van de variabele vergoedingen, door verschuivingen tussen de verschillende componenten van de variabele vergoedingen door te voeren. Mevrouw Gerken blijft er echter bij dat het een goed idee is om niet-financiële criteria in te voeren voor de toekenning van variabele vergoedingen en om eventuele excessen fiscaal te ontmoedigen.

Ten slotte is mevrouw Gerken positief over het systeem van de aandelencertificaten dat door Triodos wordt gebruikt. Het laat de onderneming toe om te ontsnappen aan kortetermijnstrategieën die verbonden zijn aan de beursnotering.

De heer Mathias De Clercq (Open Vld) denkt dat men met zelfregulering nog altijd het beste het hoofd zal kunnen bieden aan de kwestie die de commissie bezig houdt. Ook hij vraagt naar ideeën en suggesties voor criteria voor het bepalen van de variabele vergoeding.

De heer David Clarinval (MR) wil weten waarom de heer Enderlin (UCB) opnieuw alle medewerkers die door een nieuwe regeling zouden worden getroffen, dient uit

par une nouvelle réglementation. Il n'y a toute de même aucune loi qui l'y oblige?

M. Clarinval fait observer ensuite que la représentante de la CGSLB se concentre intensément sur le secteur financier, où des pratiques blâmables ont en effet été constatées. Il y a encore d'autres secteurs économiques qui ne recourent pas nécessairement aux mêmes pratiques. Il regrette également qu'elle s'attaque de front au Code de gouvernance d'entreprise et s'étonne qu'elle évalue positivement toutes les propositions de loi examinées. Celles-ci diffèrent cependant sur certains points. A-t-elle une préférence pour l'une ou l'autre proposition?

L'intervenant apprécie également la méthode préconisée par la Banque Triodos. L'institution doit en effet être considérée comme une pionnière dans son secteur. Il se demande toutefois si cette méthode pourrait aussi être appliquée dans d'autres secteurs, comme la biotechnologie.

L'intervenant souhaite enfin savoir pourquoi Triodos a opté pour le régime de la fondation de droit néerlandais. Ce choix a-t-il été dicté par un motif fiscal ou y a-t-il d'autres raisons?

M. Guy Coëme (PS) estime que M. Enderlin (UCB) joue parfaitement le rôle qui lui incombe en tant que représentant de son entreprise. Il estime également que le représentant de Triodos a déjà fourni dans son exposé une partie de la réponse aux problèmes soulevés par UCB.

L'intervenant insiste sur le fait qu'il n'a nullement l'intention de léser (financièrement) les milliers de travailleurs d'UCB, il importe plutôt de lutter contre les rémunérations excessives de certains topmanagers. Il estime qu'UCB pourrait utiliser cette explication pour justifier de futures mesures légales prises à l'égard de son personnel. L'entreprise pourrait dire que les restrictions sont la conséquence d'excès individuels. Les propositions du parti de M. Coëme portent sur une question de moralité.

À cet égard, il se demande si les rémunérations excessives n'ont pas des conséquences économiques néfastes, dans la mesure où elles ont un effet démotivant sur les travailleurs, qui constatent que les grands patrons bénéficient de rémunérations extrêmes, sans aucun rapport avec les prestations effectuées.

M. Coëme demande si, chez UCB, les rémunérations des hauts dirigeants sont communiquées aux actionnaires.

te nodigen voor een interview. Er is toch geen enkele wet die hem daartoe verplicht?

De heer Clarinval merkt voorts op dat de vertegenwoordigster van de ACLVB zich fel concentreert op de financiële sector, waar men inderdaad laakbare praktijken heeft vastgesteld. Er zijn ook nog andere economische sectoren die niet noodzakelijk dezelfde praktijken hanteren. Hij betreurt ook dat zij frontaal de aanval inzet op de corporate governance code en is erover verbaasd dat zij alle besproken wetsvoorstellen als positief evalueert. Nochtans zijn deze op sommige punten verschillend. Heeft zij geen voorkeur voor het ene of het andere voorstel?

De spreker is verder positief over de methode die Triodos Bank voorstaat. De instelling moet inderdaad als een pionier in zijn sector worden beschouwd. Hij vraagt zich echter af of deze methode ook zomaar in andere sectoren, zoals de biotechnologie, zou kunnen worden toegepast.

De spreker wil ten slotte weten waarom Triodos geopteerd heeft voor het systeem van de stichting naar Nederlands recht. Zit daar een fiscale drijfveer achter, of zijn er andere motieven?

De heer Guy Coëme (PS) vindt dat de heer Enderlin (UCB) perfect de rol speelt die hij als vertegenwoordiger van zijn onderneming moet spelen. Hij vindt ook dat de vertegenwoordiger van Triodos in zijn uiteenzetting al een deel van het antwoord op de door UCB opgeworpen problemen aanreikt.

De spreker beklemtoont dat het geenszins in zijn bedoeling ligt om de duizenden werknemers van UCB (financieel) te treffen, wel komt het er op aan om de uitwassen in de vergoedingen van sommige topmanagers te bestrijden. Hij vindt dat UCB deze uitleg zou kunnen gebruiken om toekomstige wettelijke maatregelen te verantwoorden ten aanzien van haar personeel. De onderneming zou kunnen zeggen dat de beperkingen het gevolg zijn van individuele excessen. De voorstellen van de partij van de heer Coëme betreffen een moraliteitskwestie.

In dat verband vraagt hij zich af of de buitensporige vergoedingen geen kwalijke economische gevolgen hebben in de mate dat de gewone werknemers gedemotiveerd raken als zij moeten vaststellen dat de grote bazen extreme vergoedingen genieten die geen enkel verband meer hebben met de prestaties die deze managers neerzetten.

De heer Coëme wil weten of bij UCB de vergoedingen van de topmanagers bekend worden gemaakt aan de aandeelhouders.

En ce qui concerne la taxation des options sur actions, il est parfaitement d'accord avec le point de vue de M. Enderlin. Il n'est pas normal que le bénéficiaire doive payer des avances au Trésor public (avant le moment de l'exercice, il n'a en effet pas encore perçu de revenus et il ne connaît de surcroît pas encore la hauteur de ces revenus futurs).

L'intervenant demande enfin pourquoi la tension salariale au sein de la banque Triodos reste limitée à 10 % maximum.

*

M. Fabrice Enderlin, UCB, explique comment fonctionne le système américain de limitation des rémunérations. Ce système n'impose aucune limite à la partie variable des salaires des hauts dirigeants concernés, mais bien à la partie fixe des rémunérations en espèces (limitées à 500 000 USD par an). Un plafond est par ailleurs prévu pour les avantages en nature (limités à 25 000 USD). L'octroi des éléments de rémunération variables est toutefois assorti d'un certain nombre de conditions, mais n'est certainement pas soumis à des restrictions en ce qui concerne le montant. M. Enderlin affirme suivre de près le système américain, parce qu'un certain nombre de managers d'UCB ont travaillé par le passé dans des entreprises anglo-saxonnes. Le régime de rémunérations applicable à ces travailleurs ne peut logiquement pas trop s'éloigner du système américain. Il explique également que cette législation américaine s'est traduite par une diminution en importance des rémunérations fixes, les rémunérations variables constituant désormais une partie beaucoup plus grande de la rémunération globale.

L'intervenant souligne qu'UCB fait preuve de la plus grande transparence en ce qui concerne la rémunération de son CEO: chaque élément est rendu public dans le détail, comme le prescrit d'ailleurs (pour l'avenir) la loi du 6 avril 2010. L'entreprise le fait déjà depuis longtemps et s'est inspirée à cet égard de la culture d'entreprise anglo-saxonne. Il admet néanmoins que de nombreux efforts doivent être faits chaque année pour justifier tous les montants dans le détail à l'égard des travailleurs.

Il est répondu ensuite à la question relative à la rémunération variable "fixe": une rémunération n'est variable que si la limite minimale est fixée à zéro.

M. Enderlin explique que la tension salariale n'est certainement pas excessive dans son entreprise. La tension entre le salaire médian et la rémunération la plus élevée se situe entre 20 et 30.

Wat de taxatie van aandelenopties betreft, gaat hij volledig akkoord met het standpunt van de heer Enderlin. Het is niet normaal dat de begunstigde de schatkist moet voorschieten (voor het ogenblik van de uitoefening heeft hij immers nog geen inkomsten genoten en bovendien is de hoegrootheid van die toekomstige inkomsten nog niet gekend).

De spreker vraagt ten slotte wat de reden is waarom de loonspanning binnen Triodos Bank beperkt blijft tot maximaal 10 %.

*

De heer Fabrice Enderlin, UCB, legt uit hoe het Amerikaanse systeem tot beperking van vergoedingen werkt. Het legt geen beperkingen op voor het variabele deel van de salarissen van de betrokken topmanagers, maar wel voor het vaste deel van de bezoldiging in cash (beperking tot 500 000 USD per jaar). Er wordt ook voorzien in een plafond voor de voordelen in natura (beperking tot 25 000 USD). Wel worden er een aantal voorwaarden verbonden aan de toekenning van variabele bezoldigingselementen, maar zeker geen beperkingen m.b.t. het bedrag. De heer Enderlin zegt het Amerikaanse systeem van nabij te volgen, gezien nogal wat managers van UCB eerder in Angelsaksische ondernemingen werkten. Het vergoedingsstelsel voor deze werknemers kan logischerwijze niet te ver uit de buurt van het VS-systeem liggen. Hij legt ook uit dat deze Amerikaanse wetgeving tot gevolg heeft gehad dat de vaste vergoedingen minder belangrijk zijn geworden en de variabele vergoedingen nu een groter aandeel van het totale vergoedingspakket uitmaken.

De spreker benadrukt dat UCB de grootste transparantie aan de dag legt m.b.t. de vergoeding van haar ceo: elk onderdeel wordt in detail publiek gemaakt, zoals de wet van 6 april 2010 dat trouwens (voor de toekomst) voorschrijft. De onderneming doet dit al lang en is daartoe geïnspireerd door de Angelsaksische bedrijfscultuur. Hij geeft wel toe dat er jaarlijks veel inspanningen moeten worden geleverd om alle bedragen tot in detail te verantwoorden ten opzichte van de werknemers.

Vervolgens wordt de vraag met betrekking tot de "vaste" variabele vergoeding beantwoord: een vergoeding is slechts variabel als de minimumgrens op nul wordt gelegd.

De heer Enderlin legt uit dat de loonspanning in zijn bedrijf zeker niet excessief is. De spanning tussen het mediaan salaris en de hoogste vergoeding ligt tussen de 20 en de 30.

Il souligne ensuite qu'il est extrêmement difficile de fixer des critères objectifs qui conditionnent l'octroi de rémunérations variables pour toutes les entreprises. Ces critères devront au moins être fixés par secteur. M. Enderlin explique également qu'il doit proposer pour la fin de l'année des critères en vue de l'octroi de rémunérations différées. Un de ces critères serait p.ex. la performance du portefeuille scientifique d'UCB à certains moments. Dans une entreprise telle qu'UCB, la rémunération variable ne consiste d'ailleurs jamais en des actions, mais bien en des options sur actions, c'est spécifique à l'activité de l'entreprise. En effet, des investissements sont réalisés aujourd'hui (dans le domaine de la recherche, du développement de produits, etc.) qui ne seront rentables qu'après plusieurs années. Si les travailleurs et les managers suivaient uniquement une vision à court terme, ce serait néfaste pour l'entreprise. C'est d'ailleurs entièrement dans l'esprit de la loi du 6 avril 2010 et c'est aussi la raison de l'interview personnelle du personnel. Au cours de cette interview, il est expliqué dans quelle mesure la rémunération variable peut promouvoir la durabilité de l'entreprise et profiter à ses performances. L'intervenant signale cependant qu'en plus des rémunérations à long terme (5 ans), des rémunérations à court terme (un an) et à moyen terme (3 ans) sont dans une certaine mesure octroyées à un nombre limité de travailleurs.

M. Enderlin dément enfin préconiser de ne pas prendre d'initiative législative. Il précise en revanche que de nombreuses initiatives sont en préparation au niveau de l'Union européenne. Il s'indique sans doute d'élaborer une réglementation globale cohérente qui en tienne compte.

*

Mme Caroline Jonckheere, représentante de la CGSLB, ne nie pas que le code de gouvernance d'entreprise a des mérites, mais il a des lacunes sur certains points. Il s'agit en quelque sorte d'un os à ronger, qui n'est en outre pas contraignant et qui a été mis au point sans réellement tenir compte des positions des travailleurs.

L'intervenante ne souhaite pas se prononcer sur ce que représente concrètement un bonus exorbitant. En revanche, elle peut communiquer davantage de données sur les rémunérations médianes dans une entreprise moyenne. Ce n'est qu'après avoir calculé la tension avec les rémunérations élevées que l'on peut conclure qu'il s'agit ou non d'un bonus excessif. Aussi est-ce important que la rémunération des dirigeants individuels soit connue dans toutes ses composantes. Elle admet qu'en la matière, il s'agit de tenir compte des divergences selon les divers secteurs économiques.

Voorts benadrukt hij dat het extreem moeilijk is om objectieve criteria vast te stellen die voor alle ondernemingen voorwaarden verbinden aan het toekennen van variabele vergoedingen. Die criteria zullen minstens per sector moeten worden vastgesteld. De heer Enderlin legt ook uit dat hij tegen het jaareinde criteria voor het toekennen van uitgestelde vergoedingen moet voorstellen. Een van deze criteria zou b.v. de prestatie van de wetenschappelijke portfolio van UCB op bepaalde tijdstippen zijn. In een bedrijf als UCB bestaat de variabele vergoeding trouwens nooit uit aandelen, wel uit aandelenopties, dat is eigen aan de activiteit van het bedrijf. Er worden immers nu investeringen (onderzoek, productontwikkeling e.d.) gedaan die slechts na jaren kunnen renderen. Als de werknemers en managers alleen een kortetermijnvisie zouden volgen, dan zou dat nefast zijn voor het bedrijf. Dit is trouwens geheel in de geest van de wet van 6 april 2010 en is ook de reden voor het persoonlijke interview met elk betrokken personeelslid. Tijdens dat interview wordt uitgelegd in welke mate de variabele vergoeding de duurzaamheid van de onderneming en haar prestaties ten goede kan komen. De spreker stipt wel aan dat er voor een beperkt aantal werknemers, naast de vergoedingen op lange termijn (5 jaar), ook in bepaalde mate vergoedingen op korte (één jaar) en middellange termijn (3 jaar) worden toegekend.

Ten slotte ontkent de heer Enderlin dat hij ervoor pleit om geen wetgevende initiatieven te nemen. Wel zegt hij dat er ook op het niveau van de EU veel initiatieven op stapel staan. Wellicht is het aangewezen om een coherente globale regeling uit te vaardigen die daarmee rekening houdt.

*

Mevrouw Caroline Jonckheere, vertegenwoordigster van de ACLVB, ontkent niet dat de corporate governance code zijn verdiensten heeft, maar op sommige punten schiet hij tekort. Het gaat om een soort van zoethouder die bovendien vrijblijvend is en die tot stand is gekomen zonder veel rekening te houden met de standpunten van de werknemers.

De spreekster wil geen uitspraak doen over wat *in concreto* een exuberante bonus is. Waar zij wel nadere gegevens kan over verstrekken zijn de mediaanvergoedingen in de gemiddelde onderneming. Het is pas na de berekening van de spanning met de hoogste vergoedingen dat men kan besluiten of het gaat om een excessieve bonus of niet. Daarom is het ook belangrijk dat de vergoeding, in al haar componenten, van de individuele topmanagers bekend zijn. Zij geeft toe dat daarbij rekening moet worden gehouden met de onderlinge verschillen tussen de diverse economische sectoren.

L'oratrice ne souhaite pas répondre au sujet des rémunérations élevées d'autres catégories de personnes, telles que les artistes, les sportifs, *etc.*, cette matière ne relevant pas de sa spécialité. Elle estime cependant que, dans certains cas, d'autres motifs justifient l'octroi de rémunérations élevées. C'est ainsi que les sportifs de haut niveau et les dirigeants d'entreprise ne sont pas confrontés aux mêmes risques.

Mme Jonckheere dément ensuite avec force plaider en faveur de l'égalité des impôts. Son organisation défend l'idée d'impôts justes. Cela implique notamment qu'un impôt doit pouvoir être levé sur la fortune.

*

M. Olivier Marquet, directeur de la banque Triodos Belgique, répond tout d'abord à la demande de suggestions concernant les critères non financiers. Il suppose que de tels critères existent déjà pour les entreprises publiques (par exemple, en matière de ponctualité des trains pour la SNCB). L'orateur estime en outre qu'il faudra tenir compte de la spécificité des différents secteurs industriels et des caractéristiques propres des entreprises au sein de ces secteurs. Ainsi faut-il peut-être pouvoir appliquer des critères différents pour une entreprise qui souhaite décrocher une part de marché au Royaume-Uni et pour une entreprise dont l'activité se limite au seul marché national.

Il explique ensuite le fonctionnement de l'actionnariat de la banque. Les actions sont conservées par une fondation (une personne morale de droit néerlandais) dans un fonds commun. La fondation émet des certificats d'actions qu'elle place auprès de particuliers et d'institutions. Le nombre de certificat est limité à 1 000 par titulaire, tout risque d'une reprise hostile étant inexistant. M. Marquet ajoute que d'autres entreprises néerlandaises se protègent ainsi contre une reprise.

Pour ce qui est de la tension salariale de 10, M. Marquet fait observer que cela tient à l'engagement social auquel Triodos a voulu souscrire. En fixant cette norme, la banque a voulu faire mieux que la norme en usage à ce moment (qui s'élevait à 20).

L'orateur confirme enfin que Triodos n'accorde pas de bonus. La banque n'est toutefois pas la seule dans ce cas, Argenta n'en accordant pas non plus.

Over de hoge vergoedingen van andere categorieën van personen, zoals kunstenaars, sporters e.d. wenst de spreker geen antwoord te verstrekken, dit valt buiten het bestek van haar specialiteit. Wel denkt zij dat er in sommige gevallen andere motieven bestaan voor het toekennen van hoge vergoedingen. Zo worden topsporters en topmanagers met andere risico's geconfronteerd.

Vervolgens ontkent mevrouw Jonckheere met klem dat zij voor gelijke belastingen pleit. Haar organisatie is voorstander van rechtvaardige belastingen. Dat houdt onder meer in dat het moet mogelijk zijn om een vermogensbelasting op te leggen.

*

De heer Olivier Marquet, directeur van Triodos Bank België, beantwoordt vooreerst de vraag om suggesties i.v.m. niet-financiële criteria. Hij vermoedt dat er voor de overheidsbedrijven al dergelijke criteria bestaan (b.v. met betrekking tot de stiptheid van de treinen voor de NMBS). Bovendien meent de spreker dat men rekening zal moeten houden met de specificiteit van de verschillende bedrijfssectoren en de bedrijfseigen kenmerken binnen die sectoren. Zo moet het misschien mogelijk zijn om andere criteria toe te passen voor een bedrijf dat marktaandeel in het Verenigd Koninkrijk wil verwerven dan voor een bedrijf dat uitsluitend op de binnenlandse markt actief is.

Voorts legt hij uit hoe het aandeelhouderschap van de bank functioneert. De aandelen worden door een stichting (een rechtspersoon naar Nederlands recht) in een gemeenschappelijk fonds bewaard. De stichting geeft aandelencertificaten uit die zij bij particulieren en instellingen plaatst. Het aantal certificaten per houder is beperkt tot 1 000, zodat het risico op een vijandige overname onbestaande is. De heer Marquet voegt hieraan toe dat er meer Nederlandse ondernemingen zijn die zich op deze manier tegen overnames beschermen.

Wat de loonspanning van 10 betreft, wijst de heer Marquet erop dat dit verband houdt met het sociaal engagement dat Triodos heeft willen aangaan. De bank heeft bij de vaststelling van deze norm beter willen doen dan de norm die op dat ogenblik gangbaar was (en 20 bedroeg).

Ten slotte bevestigt de spreker dat Triodos geen bonussen uitkeert. De bank is daarin echter geen unicum, ook Argenta doet dit niet.

— RÉUNION DU 18 OCTOBRE 2011

5. Exposé de M. Vincent Van Dessel, CEO et président, NYSE Euronext Brussels*A. Généralités*

M. Van Dessel esquisse le fonctionnement de la bourse, de même que l'évolution qu'elle a connue, ce qui permet de mieux comprendre la récente crise. Il convient de nuancer la perception selon laquelle la bourse aurait joué un rôle négatif en la matière. La bourse est nécessaire pour l'économie nationale.

Globaux, les marchés financiers d'aujourd'hui ne se limitent pas à la Belgique et à l'Europe. Certaines décisions qui ne seraient imposées qu'en Belgique entraîneraient une délocalisation, une perte de centres de décision et d'emplois, une perte potentielle de l'accès local (via la bourse de Bruxelles en tant qu'élément local du grand groupe dont elle fait partie) ainsi qu'un renchérissement du coût de financement des grandes entreprises et des PME. L'accès local revêt une grande importance pour les PME, dès lors qu'il leur permet de compter sur un service local, dans leur propre langue et dans leur cadre réglementaire propre. Cela joue également un rôle pour leur financement. Les grandes entreprises se tournent plus facilement vers le marché international.

Certaines mesures proposées, telles que celle relative aux rémunérations, ne présentent aucune valeur ajoutée pour les entreprises mêmes et n'offrent pas de réponse à la crise. Elles sont mêmes pénalisantes, parce qu'elles ne s'appliquent qu'aux entreprises qui sont déjà soumises à des règles en matière de transparence.

B. Le rôle de la bourse

La bourse stimule le financement des entreprises parce qu'elle organise le marché secondaire. Les entreprises qui souhaitent financer leur croissance peuvent ainsi faire appel à un capital réparti et les investisseurs peuvent échanger leurs titres. Les investisseurs n'y procéderont qu'en présence d'une certaine transparence et d'une certaine liquidité. L'atout majeur de la bourse est donc de fournir la liquidité, qui stimule par conséquent les échanges.

Un autre rôle de la bourse est celui de "thermomètre" et de "baromètre" de l'état de santé et de la gestion des entreprises. Aucun autre marché ni secteur n'est plus transparent que le marché boursier. Cet aspect est parfois interpellant pour certains.

— VERGADERING VAN 18 OKTOBER 2011

5. Uiteenzetting van de heer Vincent Van Dessel, CEO en voorzitter, NYSE Euronext Brussels*A. Algemeen*

De heer Van Dessel schetst hoe de beurs functioneert en tevens hoe ze is geëvolueerd, wat toelaat een beter begrip van de recente crisis te krijgen. De perceptie dat de beurs hierin een negatieve rol zou hebben gespeeld dient te worden bijgesteld. De beurs is noodzakelijk voor de nationale economie.

De financiële markten vandaag zijn globaal en niet beperkt tot België en Europa. Verplichtingen die enkel in België zouden worden opgelegd zouden leiden tot delokalisatie, tot verlies van beslissingscentra en van werkgelegenheid, tot een mogelijk verlies van de lokale markttoegang (via de Beurs van Brussel als lokaal onderdeel van de grote groep waarvan zij deel uitmaakt) alsook tot een verhoging van de financieringskost voor grote ondernemingen en kmo's. De lokale markttoegang is van groot belang voor kmo's omdat zij zo kunnen rekenen op een plaatselijke dienstverlening, in de eigen taal en binnen een eigen regulatoire omgeving. Ook voor hun financiering speelt dit een rol. Grotere bedrijven kunnen zich gemakkelijker tot de internationale markt richten.

Bepaalde voorgestelde maatregelen zoals die in verband met de verloning zijn zonder enige toegevoegde waarde voor de ondernemingen zelf en bieden geen antwoord op de crisis. Zij zijn zelfs nadelig omdat zij enkel gelden voor ondernemingen die reeds onderworpen zijn aan transparantieregels.

B. De rol van de beurs

De beurs stimuleert de bedrijfsfinanciering omdat zij de secundaire markt organiseert. Bedrijven die hun groei willen financieren kunnen zo een beroep doen op verspreid kapitaal en het laat investeerders toe hun financiële instrumenten te verhandelen. Investeerders zullen dit pas doen als er een zekere transparantie en liquiditeit is. De grootste troef van de beurs is dan ook het verschaffen van liquiditeit wat bijgevolg de verhandeling bevordert.

Een andere rol van de beurs is die van "thermometer" en "barometer" van de gezondheidstoestand en het beheer van ondernemingen. Geen enkele andere markt of sector is transparanter dan de beursmarkt. Dit is soms wel confronterend.

La cotation boursière comporte des avantages. Elle offre notamment des possibilités de financement pour le renforcement des fonds propres, de la croissance, des reprises par rachat d'actions et des émissions d'obligations. Les entreprises cotées bénéficient en outre d'une visibilité accrue (avec les avantages et inconvénients que cela comporte, dès lors que la transparence vaut non seulement quand les affaires vont bien, mais aussi quand elles vont mal) et jouissent d'une plus grande confiance des clients, des fournisseurs, etc. La cotation en bourse se traduit enfin par une gestion plus professionnelle de l'entreprise.

Une cotation en bourse va également de pair avec un certain nombre d'obligations (ce qui est important pour les investisseurs qui doivent être protégés): transparence, application et suivi du code de gouvernance d'entreprise (la règle du *"comply or explain"* permet une approche différenciée en fonction des entreprises), surveillance par la FSMA, ainsi que d'autres obligations comme l'introduction de quotas de femmes dans les conseils d'administration. Sur ce dernier point, M. Van Dessel estime que si la diversité au sein des conseils d'administration est indiquée, dès lors qu'elle contribue à une meilleure gestion des entreprises, l'instauration de cette obligation uniquement en Belgique entraînera certainement des délocalisations et des delistings à l'instar de ce qu'on a constaté en Norvège.

C. Évolution du paysage boursier européen

La traditionnelle salle des marchés a entièrement cédé la place à la bourse en ligne (les cours peuvent être suivis de partout dans le monde). La visibilité et la transparence du secteur boursier sont devenues accessibles à tous, si bien que l'informatique a repris presque entièrement à son compte le rôle des intermédiaires (banques et sociétés boursières), qui n'a donc plus de valeur ajoutée. En conséquence, les intermédiaires se sont mis en quête de produits à valeur ajoutée et de marges plus élevées.

Un autre effet de la bourse en ligne est que le marché est devenu accessible aux acteurs internationaux demandeurs d'une harmonisation (cf. le principe du *"level playing field"*, selon lequel il faut tendre le plus possible vers l'application des mêmes règles partout). Dans le contexte européen, cette tendance s'est traduite par l'introduction de l'euro et la promulgation des directives "prospectus", "transparence" et "MiFID", qui sont d'application sur tous les marchés en Europe, ce qui a permis l'instauration d'un *level playing field* au niveau européen. L'imposition de normes comptables internationales (IFRS/IAS) à toutes les entreprises cotées en bourse en Europe est également la conséquence de cette situation.

Een beursnotering heeft voordelen. Zij biedt mogelijkheden tot financiering voor de versterking van de eigen middelen, van de groei, van overname via aandelen en van uitgifte van obligaties. Genoteerde bedrijven krijgen meer visibiliteit (met de bijhorende pro's en contra's omdat de transparantie niet alleen geldt als het goed gaat maar ook als het slecht gaat) en genieten van meer vertrouwen bij klanten, leveranciers enz. Ten slotte leidt dit ook tot een professioneler beheer van het bedrijf zelf.

Een beursnotering brengt ook verplichtingen mee (van belang voor de investeerders die moeten worden beschermd): transparantie, toepassing en opvolging van de code voor deugdelijk ondernemingsbestuur (de *comply or explain* regel laat een gedifferentieerde benadering van de bedrijven toe), toezicht door de FSMA en bijkomende verplichtingen zoals bijvoorbeeld de invoering van quota voor vrouwen in de raad van bestuur. De heer Van Dessel vindt, wat dit laatste betreft, diversiteit in de raad van bestuur aangewezen omdat het tot beter geleide ondernemingen leidt, maar deze verplichting enkel in België invoeren zal zeker tot delocalisatie en delistings leiden, in navolging van wat men in Noorwegen heeft vastgesteld.

C. Evolutie van het Europese beurslandschap

De oorspronkelijke vloerhandel is volledig omgevormd tot elektronische handel (koersen kunnen van overal ter wereld worden opgevolgd). De zichtbaarheid en de transparantie zijn toegankelijk geworden voor iedereen wat tot gevolg heeft gehad dat de rol van de bemiddelaar (banken en beursvennootschappen) in de uitvoering van de orders uiteindelijk zo goed als volledig is overgenomen door de informatica en geen toegevoegde waarde meer heeft. Gevolg is dat de bemiddelaars op zoek zijn gegaan naar producten met toegevoegde waarde en hogere marges.

De elektronische handel maakt ook dat de markt toegankelijk is geworden voor internationale spelers met een vraag naar harmonisatie (cf. het *level playing field* (volgens welk zoveel als mogelijk overal dezelfde regels zouden gelden)). In dit verband kan, voor wat Europa betreft, worden verwezen naar de invoering van de euro, de uitvaardiging van de prospectus-richtlijn, de transparantie-richtlijn en de Mifid-richtlijn, die van toepassing zijn op alle markten in Europa waardoor het *level playing field* tot stand wordt gebracht. Ook het opleggen van internationale boekhoudregels (IFRS/IAS) voor alle in Europa beursgenoteerde bedrijven is hiervan het gevolg.

Le commerce électronique a également entraîné une fusion des bourses, de sorte qu'à l'heure actuelle, la bourse est devenue une grande plateforme électronique. D'abord, il y a eu la fusion avec Euronext et Amsterdam et Paris, laquelle s'est ensuite étendue à Londres et à Lisbonne. Ensuite, il y a eu la fusion de Nasdaq et OMX (bourses nordiques) suivie de celle de London SE et *Borsa Italiana*. Actuellement, on assiste à l'élargissement de NYSE-Euronext à *Deutsche Börse*.

Ceci a également facilité l'accès des entreprises aux marchés financiers, tant en ce qui concerne les plus grandes entreprises que les PME. Avant la fusion d'Euronext en 2000, 5 % du volume était réalisé à Bruxelles par des parties étrangères. En 2011, les ordres étrangers représentent 85 %. Les volumes (la liquidité des actions) ont également été multipliés par 5, bien qu'un grand nombre de grandes entreprises belges aient disparu.

Les bourses étant devenues particulièrement efficaces, les grandes banques anglo-saxonnes ont plaidé pour davantage de concurrence. La directive MiFID a donné lieu à la création de plateformes concurrentes soutenues par de grandes banques anglo-saxonnes, comme Chi-X, BATS et Turquoise et Equiduct de Berlin pour fragmenter à nouveau les marchés et les rendre moins transparents.

D. Fusion NYSE Euronext — Deutsche Börse

Cette fusion aura incontestablement une série d'effets bénéfiques. L'accès local à la Bourse de Bruxelles a été maintenu, tant pour les grandes entreprises belges que pour les PME et l'accès au marché international des capitaux a également été élargi (crucial pour l'économie belge). La fusion favorise également le développement d'une relation privilégiée avec un voisin comme l'Allemagne, qui, aujourd'hui, ne représente que 4 % des investisseurs institutionnels étrangers connus en actions belges.

E. La mondialisation

Aujourd'hui, les marchés se sont mondialisés. L'argent est extrêmement mobile et va où il est le bienvenu. Un très grand nombre d'entreprises européennes mettent le cap, pour leur introduction en bourse, sur l'Asie, où la concurrence est de plus en plus grande sur les marchés financiers (p.ex. bourse de Hong Kong). On peut néanmoins citer, en Europe, le Luxembourg et la Suisse, comme pays en bonne santé, qui connaissent un chômage très faible, en partie grâce à leur régime favorable à l'industrie financière. Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises sont très mobiles lorsqu'il s'agit de déplacer leur siège social.

De elektronische handel heeft ook geleid tot een fusie van de beurzen waardoor de beurs vandaag één groot elektronisch platform is geworden. Eerst was er de fusie met Euronext en Amsterdam en Parijs wat later werd uitgebreid tot Londen en Lissabon. Vervolgens was er de fusie van Nasdaq en OMX (noordse beurzen), gevolgd door die van de London SE en *Borsa Italiana*. Thans is de uitbreiding NYSE-Euronext naar *Deutsche Börse* bezig.

Dit heeft ook geleid tot een vlottere toegang voor de bedrijven tot de financiële markten, zowel wat de grotere bedrijven als de kmo's betreft. Vóór de fusie van Euronext in 2000 werd 5 % van het volume in Brussel door buitenlandse partijen gerealiseerd. In 2011 vormen de buitenlandse orders 85 %. Ook de volumes (de liquiditeit van de aandelen) zijn vermenigvuldigd met een factor 5, niettegenstaande heel wat grote Belgische bedrijven verdwenen zijn.

Doordat de beurzen bijzonder efficiënt zijn geworden, hebben de grote Angelsaksische banken gepleit voor meer concurrentie. Door de Mifid-richtlijn zijn er concurrerende platformen ontstaan gesteund door grote Angelsaksische banken zoals Chi-X, BATS en Turquoise en Equiduct uit Berlijn om de markten terug te fragmenteren en minder transparant te maken.

D. Fusie NYSE Euronext — Deutsche Börse

Deze fusie zal onbetwistbaar een aantal positieve gevolgen hebben. De lokale toegang tot de Brusselse beurs wordt behouden zowel voor de grote Belgische bedrijven als voor de kmo's en de toegang tot de internationale kapitaalmarkt wordt eveneens uitgebreid (van groot belang voor de Belgische economie). De fusie bevordert ook de ontwikkeling van een bevoorrechte relatie met een buurland als Duitsland dat thans enkel 4 % vertegenwoordigt van de gekende institutionele investeerders in Belgische aandelen.

E. De globalisering

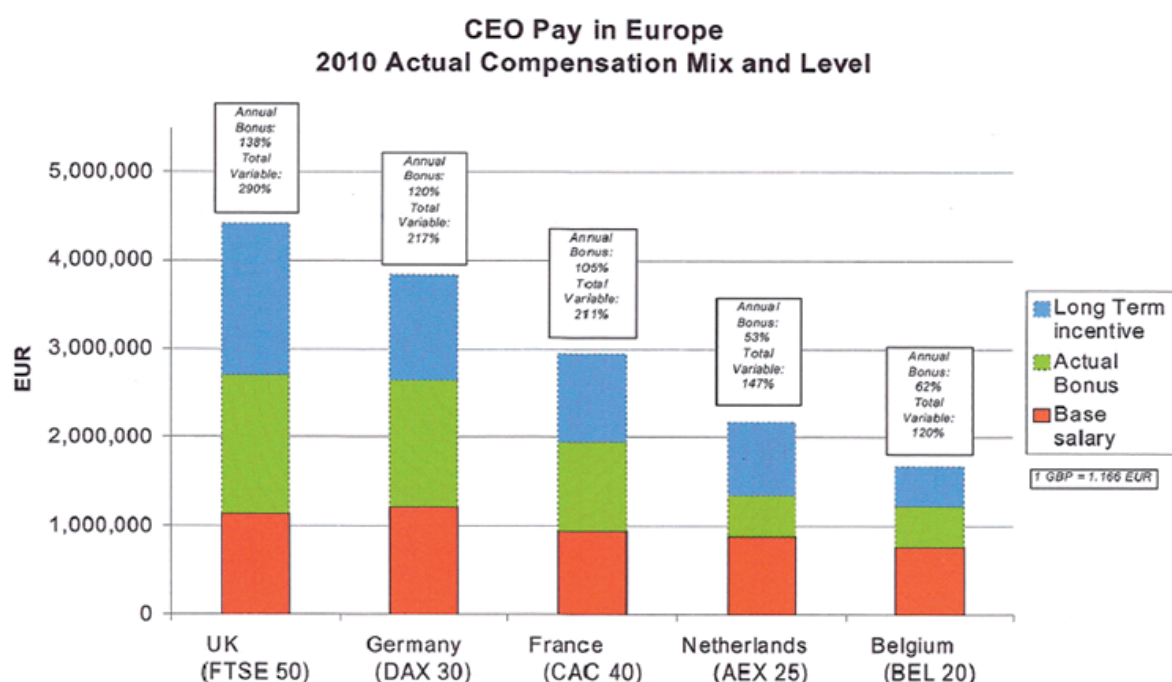
Heden ten dage zijn de markten mondiaal geworden. Het geld is zeer mobiel en gaat waar het welkom is. Zeer veel Europese bedrijven vertrekken voor hun beursgang richting Azië waar de concurrentie op de financiële markten (bv. beurs van Hong Kong) steeds groter wordt. Nochtans kunnen in Europa landen als Luxemburg en Zwitserland vermeld worden die een gezonde economie en lage werkloosheid kennen mede dankzij hun interessante regimes voor de financiële industrie. Veel bedrijven zijn tegenwoordig zeer mobiel wat het verplaatsen van hun maatschappelijke zetel aangaat.

Les propositions de loi imposant des obligations supplémentaires aux entreprises belges uniquement entraîneront certainement leur fuite hors de notre pays. En effet, les conseils d'administrations sont de plus en plus internationaux, les rémunérations des administrateurs et des dirigeants sont en moyenne inférieures en Belgique, et la rémunération variable est un facteur de flexibilité. C'est en outre aux actionnaires qu'il revient de déterminer s'ils acceptent les rémunérations (la transparence est garantie par le code). Ces propositions de loi décourageront les IPO au lieu de les stimuler.

Graphique: comparaison de la rémunération des CEO

Wetsvoorstellen die alleen voor Belgische ondernemingen tot extra verplichtingen leiden zullen deze zeker uit ons land weggagen. Immers: de raden van bestuur zijn meer en meer internationaal samengesteld, de vergoedingen voor bestuurders en leidinggevenden liggen in België gemiddeld lager, de variabele vergoeding biedt flexibiliteit. Het komt bovendien aan de aandeelhouders toe om te bepalen of zij de vergoedingen accepteren (transparantie wordt gegarandeerd door de code). Deze wetsvoorstellen zullen de beursgang bemoeilijken in plaats van te stimuleren.

Grafiek: vergelijking van de vergoedingen van de ceo's



1) Annual Bonus and Total Variable Pay are expressed as a % of salary. Annual Bonuses are based on 2009 performance and typically paid in 2010. Long-term incentives are awarded in 2010 and valued by Towers Watson to determine the expected value.

2) Data includes all companies of the various indices that are in Towers Watson's 2010 executive remuneration databases. The average size of the companies varies by index

towerswatson.com

F. Cartographie des émetteurs du Bel 20

Les 20 valeurs les plus importantes composant cet indice représentent 91,6 % du volume traité à Bruxelles. Si ce pourcentage diminuait sensiblement en raison de l'instauration de règles locales, le maintien d'une bourse à Bruxelles serait difficilement justifiable. Plus de 25 % des CEO et 33 % des administrateurs de ces entreprises sont étrangers.

Tableau: cartographie des émetteurs du Bel 20

BEL 20	CEO		Administrateurs / Bestuurders			Volume Bousiers/ Beursvolume	
	Belges Belgen	Étrangers Buitenlanders	Belges Belgen	Étrangers Buitenlanders	% Belges % Belgen	Individuel Individueel	Cumulé Cumulatief
AB INBEV		1	5	8	38%	36,5%	36,5%
SOLVAY	1		10	7	59%	6,2%	42,7%
KBC	1		28	1	97%	5,2%	47,9%
DELHAIZE	1		8	4	67%	5,0%	52,9%
BELGACOM	1		12	2	86%	4,5%	57,5%
AGEAS	1		5	5	50%	4,5%	61,9%
UMICORE	1		6	4	60%	4,4%	66,3%
UCB		1	7	6	54%	3,3%	69,6%
BEKAERT	1		8	6	57%	3,2%	72,9%
NYRSTAR		1	2	4	33%	2,9%	75,8%
TELENET		1	5	12	29%	2,8%	78,6%
GBL	1		7	6	54%	2,8%	81,4%
MOBISTAR	1		5	7	42%	2,8%	84,2%
COLRUYT	1		6	0	100%	2,2%	86,4%
DEXIA		1	10	10	50%	2,1%	88,5%
COFINIMMO	1		15	0	100%	1,2%	89,6%
OMEGA PHARMA	1		8	0	100%	1,0%	90,6%
ACKERMANS VH	1		8	0	100%	0,6%	91,2%
BEFIMMO	1		9	0	100%	0,5%	91,6%
TOTAL / TOTAAL	14	5	164	82		91,6%	
%	74%	26%	67%	33%			

 = Sociétés à forte influence étrangère et à risque de déplacement / *Vennootschappen met sterke buitenlandse invloed waarvoor het risico bestaat dat zij overgaan tot delokalisatie.*

F. Cartografie van de Bel 20 ondernemingen

De 20 grootste waarden die deze index vormen, vertegenwoordigen 91,6 % van het in Brussel verhandelde volume. Indien dit percentage door de invoering van lokale regels gevoelig zou afnemen, dan valt het behoud van een beurs te Brussel nog moeilijk te verantwoorden. Meer dan 25 % van de ceo's en 33 % van de bestuurders van deze bedrijven zijn buitenlander.

Tabel: cartografie van de Bel 20 ondernemingen

G. Évolution du nombre de sociétés belges cotées en bourse à Bruxelles

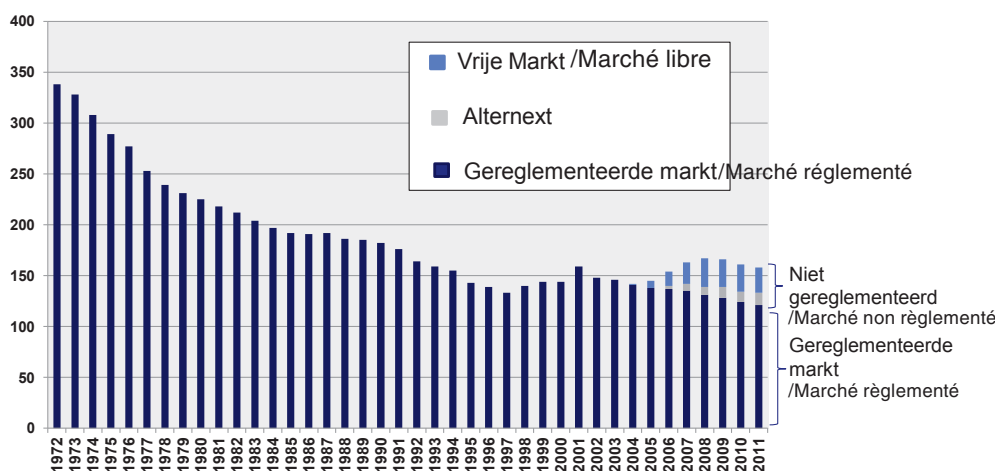
Il y a une réduction régulière du nombre de sociétés cotées (la capitalisation moyenne de ces sociétés a par contre fortement augmenté) parce que la réglementation auxquelles sont soumises les sociétés cotées, et certainement les PME, devient de plus en plus lourde. Il y a un intérêt croissant pour les marchés non réglementés, ayant une réglementation adaptée, qui ont été créés sur toutes les places européennes.

G. Evolutie van het aantal Belgische bedrijven genoteerd op de beurs van Brussel

Er is een gestage daling van het aantal genoteerde bedrijven (de gemiddelde kapitalisatie van deze bedrijven is daarentegen wel sterk gestegen) omdat de reglementering voor beursgenoteerde bedrijven en zeker voor de kmo's alsmaar zwaarder wordt. Er is een toenemende interesse voor de niet-gereguleerde markten, met een aangepaste reglementering, die in alle Europese landen in het leven werden geroepen.

Graphique: évolution du nombre de sociétés belges cotées en bourse à Bruxelles

Grafiek: evolutie van het aantal Belgische bedrijven genoteerd op de beurs van Brussel



- ➔ Gestage daling van het aantal genoteerde bedrijven
/ Baisse constante du nombre d'entreprises cotées en bourse
- ➔ Toenemende interesse voor de niet-gereguleerde markten
/ Intérêt croissant pour les marchés non réglementés



H. La crise

La cause de la crise réside certainement dans la multiplication de produits financiers non cotés, non transparents et particulièrement complexes. Ces produits sont à haute marge pour les intermédiaires (justement parce qu'il s'agit de produits non transparents). Ils ont été créés par des banques anglo-saxonnes et présentent des risques non maîtrisés. La bourse regroupe néanmoins l'ensemble des acteurs. À cet égard, on peut souligner que la faillite de Lehman Brothers, par exemple, n'a pas entraîné le moindre problème en ce qui concerne la liquidation des transactions boursières.

Sur le plan réglementaire, la crise sera accompagnée de Bâle III et Solvabilité II, entraînant une réduction de la capacité de financement des entreprises par les banques et une augmentation des demandes de capitaux via la bourse (actions et obligations).

La réglementation MiFID vise à instaurer des règles de conduite plus strictes en vue de protéger l'investisseur, mais entraîne également une réduction du nombre d'investisseurs potentiels en actions. L'attrait des obligations d'État augmente. Les assurances et fonds de pension réduisent leurs actifs industriels au profit de produits qui ne permettront plus de remplir leurs engagements futurs. Il en résulte un important problème de financement des entreprises.

H. De crisis

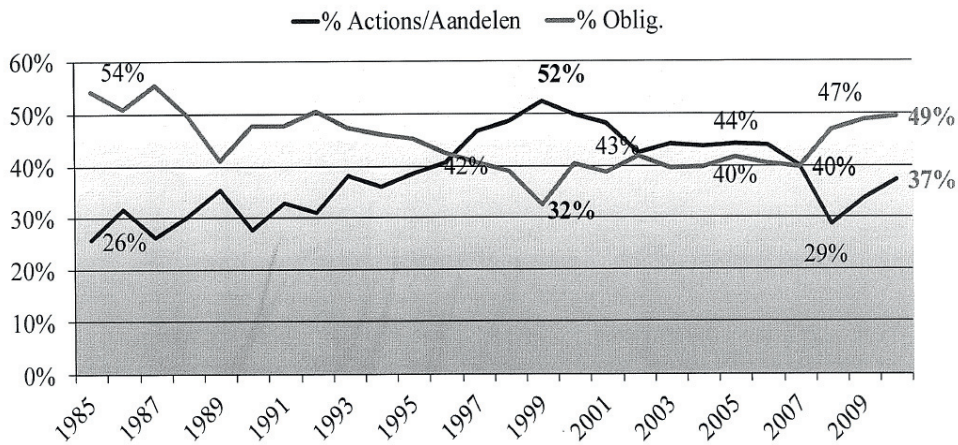
De oorzaak van de crisis ligt zeker in de wildgroei van, niet-genoteerde, financiële producten die niet transparant zijn en bijzonder complex. Deze producten bezorgen de bemiddelaars hoge marges (juist omdat het om niet-transparante producten gaat). Zij zijn ontwikkeld door Angelsaksische banken en worden gekenmerkt door niet-afgedekte risico's. De beurs groepeerde evenwel het geheel der actoren. In dit verband kan worden benadrukt dat het faillissement van Lehman Brothers bijvoorbeeld niet heeft geleid tot enig probleem in verband met de afwikkeling van de transacties op de beurs.

Op reglementair gebied zal de crisis samengaan met Bazel III en Solvency II waardoor de banken minder de mogelijkheid hebben om ondernemingen te financieren en er bijgevolg een grotere vraag ontstaat om kapitaal op te halen via de beurs (aandelen en obligaties).

De Mifid-reglementering heeft als doel strengere gedragsregels in te voeren om de investeerder te beschermen maar leidt ook tot een vermindering van het aantal mogelijke investeerders in aandelen. Er ontstaat een grotere interesse voor staatsobligaties. Verzekeringen en pensioenfondsen verminderen hun industriële activa ten voordele van producten die hen niet in staat zullen stellen om aan hun toekomstige verplichtingen te voldoen. Er ontstaat dus een ernstig probleem voor de financiering van ondernemingen.

Graphique: la part des actions dans la composition des fonds de pension belges diminue

Grafiek: aandelen in de samenstelling Belgische pensioenfondsen neemt af

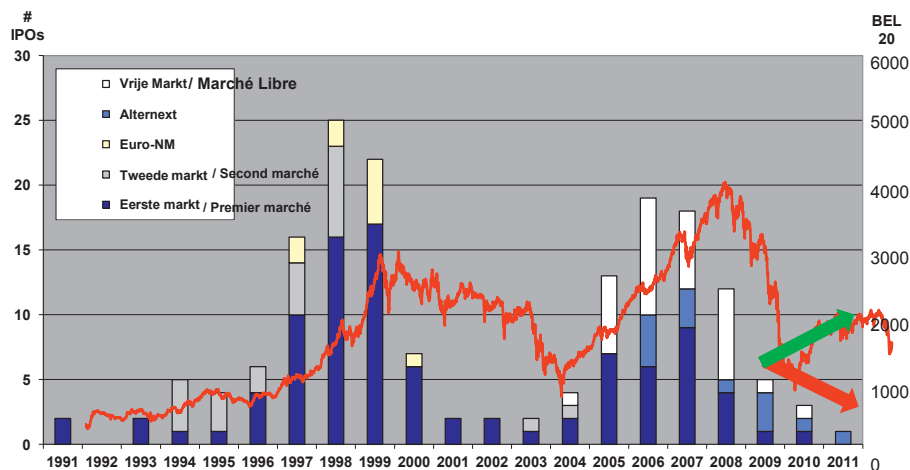


Le nombre d'introductions en bourse est conjoncturel. Actuellement, l'indice remonte, mais on se trouve toujours dans une période de basse conjoncture. En 2011, 215 introductions en bourse ont été annulées au niveau mondial: un chiffre jamais enregistré jusque là.

Het aantal beursintroducties is conjunctureel. Thans begint de index terug te stijgen maar men bevindt zich nog steeds in een laagconjunctuur. In 2011 werden wereldwijd 215 beursintroducties geannuleerd. Een nooit eerder gezien cijfer.

Graphique: corrélation entre le nombre d'introductions en bourse et le BEL 20

Grafiek: correlatie aantal beursintroducties en bel 20



- De afname van introducties werd gecompenseerd door de oprichting van 'junior' markten voor KMO's
- Het aantal beursintroducties is afhankelijk van het investeringsklimaat
- Ondanks een opflakking sinds 2008 zijn er vandaag praktisch geen nieuwe beursintroducties
- La diminution des introductions a été compensée par la création de marchés "juniors" pour PME
- Le nombre d'introductions en bourse dépend du climat d'investissement
- Malgré un rebond du marché depuis 2008, il n'y a quasi plus de nouvelles introductions en bourse à l'heure actuelle

I. Le rôle du législateur

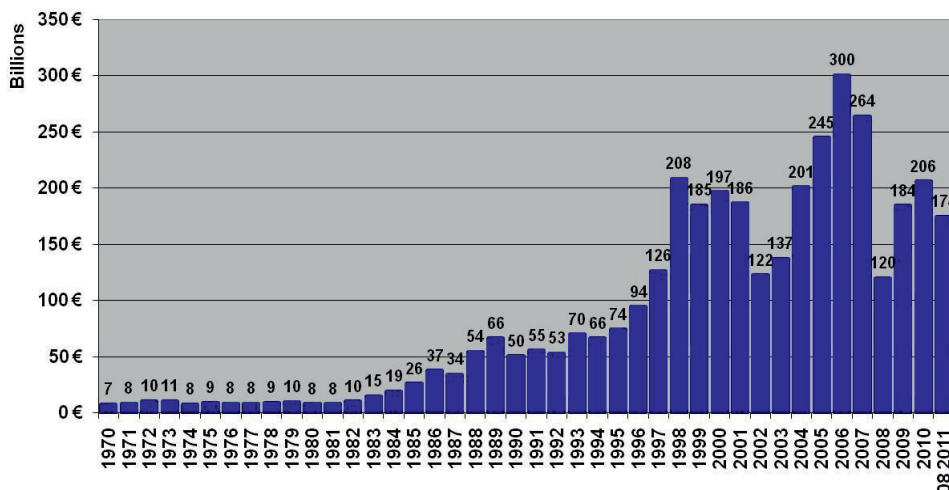
Le législateur doit encourager l'entrepreneuriat et stimuler la création d'emploi. Il faut rétablir un climat favorable à l'investissement.

Graphique: capitalisation boursière des sociétés belges

I. De rol van de wetgever

De wetgever moet de ondernemingszin aanmoedigen en werkgelegenheid stimuleren. Een goed investeringsklimaat moet worden hersteld.

Grafiek: beurskapitalisatie van Belgische ondernemingen



Pour la période 1970-1982, on peut parler d'une complète léthargie. C'est la loi Cooreman-De Clercq qui a réellement relancé le financement des entreprises en 1982. Il faut faire un effort similaire pour les PME.

J. Plan d'action PME de la Bourse de Bruxelles

Ce plan vise à stimuler les possibilités de financement des PME par l'intermédiaire de la Bourse, compte tenu de la raréfaction des crédits bancaires. À Bruxelles, les PME (moins de 150 millions d'euros de capitalisation boursière) représentent 57 % des entreprises cotées en Bourse, mais moins de 2 % de la capitalisation boursière totale et moins de 2 % des volumes échangés. Le plan vise à la fois les intermédiaires, les entreprises cotées et les investisseurs.

K. Conclusion

Il est préférable que le législateur ne promulgue pas de législation "locale" préjudiciable au marché belge. Il vaut mieux œuvrer à un élargissement des règles européennes ou internationales dans le domaine des rémunérations, des quotas de femmes dans les conseils d'administration, des taxes sur les transactions financières (par exemple, la taxe Tobin), de la transparence

Voor de periode 1970-1982 kan men spreken van een volledige lethargie. Het is met de wet Cooreman-De Clercq in 1982 dat een werkelijke heropleving zich aftekende voor de financiering van de ondernemingen. Het komt erop aan voor de kmo's een soortgelijke inspanning te doen.

J. Actieplan kmo's van de Beurs van Brussel

Dit plan beoogt het stimuleren van de mogelijkheden tot financiering van kmo's via de beurs in het licht van het schaarser worden van de bankkredieten. In Brussel maken de kmo's (minder dan 150 miljoen euro beurskapitalisatie) 57 % uit van de genoteerde ondernemingen maar minder dan 2 % van de totale marktkapitalisatie en minder dan 2 % van de verhandelde volumes. Het plan viseert tegelijk de bemiddelaars, de genoteerde ondernemingen en de investeerders.

K. Conclusie

De wetgever vaardigt beter geen "lokale" wetgeving uit die de Belgische markt zal schaden. Het is beter te ijveren voor uitgebreidere Europese of internationale regels op het gebied van vergoedingen, quota voor vrouwen in de raden van bestuur, financiële transactietaksen (bv. Tobin taks), transparantie van de producten en risicobeheer. Zoniet zullen de grote bedrijven, die van

des produits et de la gestion du risque. À défaut, les grandes entreprises, qui sont très importantes pour la Bourse (et, partant, pour les PME) car elles jouent un rôle substantiel dans son financement, se délocalisent.

Les initiatives qui visent à créer un marché européen transparent, fiable et sûr, doivent être soutenues, au profit des entreprises belges. Les initiatives locales en faveur des PME et de l'emploi méritent également d'être encouragées, à l'instar des mesures qui visent à promouvoir la recherche et les investissements dans les PME.

À cet égard, on peut citer l'exemple de l'industrie belge de la biotechnologie. L'indice Next Biotech de la Bourse de Bruxelles englobe ainsi toutes les entreprises de biotechnologie exclusivement actives dans le domaine de la recherche et du développement. Les entreprises belges représentent 52 % de cet indice, ce qui prouve l'efficacité de ce type de mesures.

6. Exposé de M. Patrick Feltesse, conseiller, MOC

M. Patrick Feltesse, conseiller au Mouvement ouvrier chrétien (MOC), précise que son intervention présentera surtout le point de vue de la CSC, à savoir celui du dernier Congrès de la CSC du 21 au 23 octobre 2010, les grandes lignes du positionnement de la CSC lors des discussions sur le sujet qui se sont tenues au Conseil central de l'Économie.

M. Feltesse estime qu'il y a un intérêt de légiférer en la matière notamment vu l'évolution du contexte et la nécessité de veiller à la cohésion sociale: les exposés des motifs des propositions de loi et de résolution donnent un éclairage bien suffisant.

Il aborde ensuite quatre thématiques directement liées aux propositions de loi et de résolution.

Auparavant, il réagit aux propos de M. Van Dessel d'Euronext concernant le risque de délocalisations.

Tout d'abord, il faut distinguer les délocalisations d'entreprises et la mobilité des dirigeants. Ensuite, il faudrait vérifier s'il y a eu des délocalisations d'entreprises et des exodes de dirigeants dans les pays qui ont introduit une législation sur les rémunérations des dirigeants d'entreprise et si on peut les attribuer à cette

groot belang zijn voor een beurs omdat zij een belangrijke rol spelen in de financiering ervan (en bijgevolg ook voor kmo's), wegtrekken.

Initiatieven die een transparante, betrouwbare en veilige Europese markt willen uitbouwen, moeten ten voordele van de Belgische bedrijven, worden ondersteund. Lokale initiatieven ten voordele van de kmo's en de tewerkstelling dienen eveneens ondersteund te worden in navolging van de maatregelen ter bevordering van onderzoek en de stimulering van investeringen in kmo's.

Als voorbeeld in dit verband kan de Belgische biotech-industrie worden aangehaald. Zo is er op de Brusselse beurs de Next Biotech index die alle biotech-bedrijven omvat die enkel onderzoek en ontwikkeling verrichten. De Belgische bedrijven vertegenwoordigen hierin 52 %, wat aantoont dat dergelijke maatregelen wel degelijk werken.

6. Uiteenzetting van de heer Patrick Feltesse, adviseur, MOC

De heer Patrick Feltesse, adviseur bij de Mouvement ouvrier chrétien (MOC), stipt aan dat zijn betoog voornamelijk het ACV-standpunt zal weergeven, met name dat van het jongste Congres van het ACV van 21 tot 23 oktober 2010, en de krachtlijnen van de stellingname van het ACV tijdens de besprekingen daarover in de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven.

De heer Feltesse acht het van belang dat terzake wetgevend wordt opgetreden, onder meer door de evolutie van de context en de noodzaak te zorgen voor de sociale samenhang. De toelichtingen van de wetsvoorstellen en het voorstel van resolutie lichten een en ander voldoende toe.

Vervolgens snijdt hij vier thema's aan die rechtstreeks verband houden met de wetsvoorstellen en het voorstel van resolutie.

Hij reageert eerst op wat de heer Van Dessel (Euronext) heeft verklaard in verband met het risico van delokalisaties.

Ten eerste moet een onderscheid worden gemaakt tussen de delokalisatie van een bedrijfsactiviteit en de mobiliteit van de bestuurders. Vervolgens zou moeten worden nagegaan of bedrijven werden gedelokaliseerd en of er een uitstroom is geweest van bedrijfsleiders vanuit de landen die in verband met de bezoldiging

législation. D'après ce que M. Feltesse a lu dans la presse de cette époque, cela ne s'était pas produit aux Pays-Bas malgré plusieurs années de contestation des rémunérations des dirigeants et l'adoption d'un Code ("Tabaksblat") au 1^{er} janvier 2004 à portée toutefois facultative (donc avant l'adoption de la mesure légale le 9 septembre 2008 par la *Tweede Kamer* — entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2009). La crainte de délocalisations est souvent mise en avant, sans vérification des faits, et en oubliant ou en feignant d'oublier tous les autres facteurs qui déterminent la localisation des entreprises comme les préférences des dirigeants pour leur propre lieu de travail et de résidence.

A. La transparence

Une première thématique est celle de la transparence. La loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier garantit la transparence sur les parachutes dorés des dirigeants d'entreprise. L'intervenant approuve cette législation. Il faudrait cependant élargir la transparence aux autres éléments de la rémunération (y compris le salaire de base et les bonus), vis-à-vis du conseil d'entreprise, et à tout le moins vis-à-vis de la délégation syndicale.

La recherche d'une équité dans la distribution des rémunérations dans l'entreprise et dans la répartition entre salaires et profits exige au préalable que toute transparence soit faite. Depuis la crise actuelle, c'est un sujet sensible puisqu'une des causes de la crise du système financier et économique est la réduction de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

B. Les rémunérations

Ensuite, M. Feltesse aborde la question des rémunérations. La double question de la limitation et des conditions d'octroi des rémunérations a fait l'objet d'un amendement au projet de Stratégie et Plan d'Action 2011-2014 "Mobilisation pour une Europe sociale" de la Confédération européenne des syndicats, introduit par la CSC et adopté au Congrès du 19 jusqu'au 23 octobre 2010 qui stipule: "Pour éviter les décisions à court terme et les prises de risque excessives, il faut fixer des limites aux indemnités des hauts dirigeants, des

van de bedrijfsleiders een wetgeving hebben uitgevaardigd, en of een en ander aan die wetgeving kan worden toegeschreven. Uit wat de heer Feltesse toen in de pers heeft kunnen lezen, is zulks niet het geval geweest in Nederland, ondanks de jarenlange betwisting van de bezoldigingen en de goedkeuring op 1 januari 2004 van een gedragscode (de "code-Tabaksblat"), die weliswaar een facultatieve draagwijdte had (dus vóór de Tweede Kamer de wettelijke maatregel van 9 september 2008 heeft aangenomen, die op 1 januari 2009 in werking is getreden). De vrees voor delokalisaties wordt vaak aangevoerd, zonder dat de feiten worden nagetrokken. Daarbij worden alle andere factoren die bepalen waar bedrijven zich vestigen, zoals de voorkeuren van de bedrijfsleiders inzake hun werkplaats en hun woonplaats, uit het oog verloren of doet men alsof men ze uit het oog verliest.

A. De transparantie

De transparantie is het eerste thema. De transparantie inzake "gouden parachutes" van de bedrijfsleiders wordt gegarandeerd door de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake beroepsverbod in de bank- en financiële sector. De spreker vindt die wetgeving goed. De transparantie zou ten aanzien van de ondernemingsraad en op zijn minst ten aanzien van de vakbondsafvaardiging echter moeten worden uitgebreid tot de andere bestanddelen van de bezoldiging (met inbegrip van het basisloon en de bonussen).

Het streven naar billijkheid bij de verdeling van de bezoldigingen in de ondernemingen en bij de spreiding tussen lonen en winsten vereist dat eerst voor volledige transparantie wordt gezorgd. Sinds de huidige crisis is uitgebarsten, is dat een gevoelig onderwerp omdat de verlaging van het aandeel van de lonen in de toegevoegde waarde een van de oorzaken is van de crisis van het financieel en economisch systeem.

B. De bezoldigingen

Vervolgens heeft de heer Feltesse het over de bezoldigingen. Het ACV heeft over de dubbele kwestie van de beperking en van de toekenningsvoorwaarden van de bezoldigingen een amendement ingediend op het ontwerp van Strategie en actieplan 2011-2014 "Mobiliseren voor een sociaal Europa" van het Europees Verbond van Vakverenigingen. Dat amendement werd aangenomen door het Congres dat van 19 tot 23 oktober 2010 heeft plaatsgehad. Het luidt: "Pour éviter les décisions à court terme et les prises de risque excessives, il faut fixer

administrateurs et des traders, autant sur les montants que sur les critères d'octroi."

Plus particulièrement, il faudrait introduire un plafond pour les bonus. Dans la note du formateur, M. Di Rupo, ils seraient limités à 30 % du salaire fixe. *A priori*, l'organisation de M. Feltesse est favorable à cette proposition. Le caractère incitatif des rémunérations variables dépend en effet du rapport au salaire fixe. En plus, le système a l'avantage de la simplicité.

Ensuite, l'intervenant formule quelques observations et questions sur la méthode au vu des propositions de loi.

a. Il y aurait lieu de savoir s'il est juridiquement possible d'interdire des bonus au-delà de 30 % ou s'il faut alternativement taxer la partie excédentaire de ces bonus de plus de 30 % à un taux dissuasif.

Si la première option est possible et retenue (interdiction), faut-il ou non sanctionner par la fiscalité la non application de la limitation de 30 %, notamment par un taux dissuasif (comme proposé dans la proposition DOC 53 1395/001)? D'autres sanctions découlent-elles automatiquement de l'interdiction mais celle-ci sont-elles opérantes? D'autres sanctions sont-elles possibles et opérantes sans trop d'effets pervers? C'est ainsi que semblent se dessiner les choix à opérer qui ressortent des propositions de loi.

b. On peut évidemment objecter que si les rémunérations variables dépassent 30 % du salaire fixe il suffit d'augmenter le salaire fixe pour échapper à la sanction. Mais ceci pourrait être interprété comme une manoeuvre frauduleuse par l'administration fiscale ou la justice. Il faudrait s'assurer qu'il en serait ainsi.

c. La proposition DOC 53 1447/001 prend une référence stable à travers un multiple (6 fois) de la rémunération mensuelle fixe garantie à un dirigeant d'entreprise. M. Feltesse souligne que le caractère incitatif de la rémunération variable a un effet suivant son importance par rapport à la rémunération fixe.

Dès lors, selon l'intervenant, une entreprise qui ne peut se permettre une rémunération totale élevée (fixe + variable) peut très bien avoir une rémunération variable en dessous de 6 fois la rémunération garantie, mais qui représente un pourcentage élevé par rapport au salaire fixe et qui incite donc à une stratégie de profit élevé à court terme. Cette entreprise ne sera pas découragée

des limites aux indemnités des hauts dirigeants, des administrateurs et des traders, autant sur les montants que sur les critères d'octroi."

Meer bepaald zou voor alle bonussen een maximumbedrag moeten worden vastgesteld. In de nota van formateur Di Rupo zouden ze beperkt worden tot 30 % van het vast loon. De organisatie van de heer Feltesse staat *a priori* achter dat voorstel. Het aansporend effect van de variabele bezoldigingen hangt inderdaad af van de verhouding tot het vast loon. Bovendien heeft het systeem het voordeel dat het eenvoudig is.

Vervolgens formuleert de spreker enkele opmerkingen en vragen over de werkwijze, gelet op wat in de wetsvoorstellen in uitzicht wordt gesteld.

a. Men zou moeten achterhalen of het juridisch mogelijk is bonussen van meer dan 30 % te verbieden dan wel, als alternatief, het gedeelte van die bonussen dat boven 30 % ligt te belasten tegen een ontradend tarief.

Als de eerste optie (verbod) mogelijk is en wordt gekozen, moet het niet-toepassen van de beperking tot 30 % dan fiscaal worden bestraft, meer bepaald door een ontradend tarief (zoals wetsvoorstel 53 1395/001 voorstelt)? Vloeien andere sancties automatisch voort uit het verbod, maar zijn ze wel werkzaam? Zijn andere sancties mogelijk en doeltreffend zonder al te veel kwalijke gevolgen? Dat zijn kennelijk de te maken keuzes die uit de wetsvoorstellen naar voren komen.

b. Uiteraard kan men tegenwerpen dat ingeval de variabele bezoldigingen meer dan 30 % hoger liggen dan het vast loon, het volstaat het vast loon op te trekken om geen sanctie op te lopen. De belastingdiensten of het gerecht zouden dat echter als een frauduleuze handeling kunnen beschouwen. Men zou zich ervan moeten verzekeren dat dit wel degelijk het geval zal zijn.

c. Wetsvoorstel DOC 53 1447/001 kiest voor een stabiele referentie via een veelvoud (zesmaal) van het gewaarborgde vaste maandloon van een bedrijfsleider. De spreker benadrukt dat het stimulerend karakter van de variabele bezoldiging een effect heeft naar gelang van het gewicht ten opzichte van het vast loon.

Een onderneming die zich bijgevolg geen hoge totale bezoldiging (vast + variabel) kan veroorloven, kan volgens de spreker best werken met een variabele bezoldiging die lager ligt dan zesmaal het gewaarborgd maandloon, maar dat een hoog percentage vertegenwoordigt ten opzichte van het vast loon en dat dus aanzet tot een strategie van hoge winst op korte termijn.

par la mesure fiscale proposée (non déductibilité au titre de frais professionnels).

Toujours selon M. Feltesse, les entreprises aux salaires totaux relativement élevés (ce qui est parfois justifié par les compétences requises ou la rareté sur le marché) vont devoir limiter le montant des rémunérations variables, indépendamment de leur caractère plus ou moins incitatif. Les grandes entreprises et les entreprises à haute valeur ajoutée pourraient en être relativement pénalisées (toutes choses égales par ailleurs... les grandes entreprises ayant par exemple davantage les moyens d'user de l'ingénierie fiscale pour éluder l'impôt).

Par conséquent, il lui semble que sont préférables les propositions visant à interdire et/ou sanctionner les systèmes de rémunérations variables supérieures à 30 % du fixe.

Toujours concernant la limitation des rémunérations, M. Feltesse, est d'avis qu'il est préférable les entreprises publiques donnent le bon exemple. Il explique, qu'aux Pays-Bas, en vertu de la "norme Balkenende", un dirigeant d'entreprise publique ne peut gagner plus que le Ministre-président (M. Balkenende à l'époque). Une référence de ce genre au salaire d'une haute fonction publique est peut-être plus aisément praticable et soulèvera moins d'objections que la référence au salaire médian de la résolution DOC 53 1397/001.

L'intervenant cite deux objections potentielles à cet égard.

Le salaire médian sera plus bas dans une entreprise qui emploie davantage de mi-temps dans les fonctions peu rémunérées que dans la même entreprise qui emploierait davantage de temps pleins à ces niveaux. À moins d'utiliser le salaire médian d'un classement des travailleurs en équivalents à temps plein (ETP).

Par ailleurs, si le salaire médian est bien celui du "travailleur moyen" de l'entreprise (comme on dira que le revenu médian des Belges est celui du "Belge moyen"... ce qui n'est pas le revenu moyen des Belges), il ne reflète ni la qualification moyenne de la main d'œuvre ni la valeur ajoutée salariale moyenne qui peuvent mieux justifier le niveau de salaire du dirigeant, si on peut faire l'hypothèse que les capacités requises d'un dirigeant dépendent du niveau de qualification des travailleurs et de la hauteur de la valeur ajoutée produite par travailleur. La masse salariale divisée par le nombre d'ETP serait dans ce cas plus représentative.

Die onderneming zal niet worden ontmoedigd door de voorgestelde fiscale maatregel (niet-afrekbaarheid als beroepskosten).

Nog altijd volgens de spreker zullen de ondernemingen met vrij hoge totale bezoldigingen (soms gerechtvaardigd door de vereiste competenties of de zeldzaamheid op de markt) het bedrag van de variabele bezoldigingen moeten beperken, ongeacht hun meer of minder stimulerende aard. De grote ondernemingen en de ondernemingen met een hoge toegevoegde waarde kunnen er relatief nadeel van ondervinden (ceteris paribus ... grote ondernemingen hebben bijvoorbeeld meer mogelijkheden inzake fiscale constructies om belasting te ontwijken).

Het komt hem daarom voor dat men beter kiest voor de voorstellen die ertoe strekken de regelingen met een variabele bezoldiging van meer dan 30 % van het vast loon te verbieden en/of te sanctioneren.

Aangaande de beperking van de bezoldigingen vindt de spreker het beter dat de overheidsbedrijven het goede voorbeeld geven. Hij verklaart dat een ceo van een overheidsbedrijf in Nederland volgens de "Balkenende-norm" niet meer mag verdienen dan de minister-president (toentertijd de heer Balkenende). Een dergelijke verwijzing naar het salaris voor een hoog ambt is misschien makkelijker uitvoerbaar en zal minder bezwaren doen rijzen dan de verwijzing naar het mediaan loon in resolutie DOC 53 1397.

De spreker noemt twee mogelijke bezwaren ertegen.

Het mediaan loon zal lager zijn in een onderneming met meer halftijdse werknemers in laagbetaalde functies dan wanneer dezelfde onderneming meer voltijdse werknemers op die posten telt, tenzij men gebruik maakt van het mediaan loon bij een classificatie van de werknemers uitgedrukt in voltijdse equivalenten (vte).

Voorts mag het mediaan loon dan wel dat van de "gemiddelde werknemer" van de onderneming zijn (zoals men kan stellen dat het mediane inkomen van de Belgen dat van de "gemiddelde Belg" is, wat niet het gemiddelde inkomen van de Belgen is), toch is het geen weerspiegeling van de gemiddelde kwalificatie van de personeelsleden noch van de gemiddelde toegevoegde loonwaarde, die het loonniveau van de bedrijfsleider beter kunnen rechtvaardigen, in de veronderstelling dat de vereiste capaciteiten van een bedrijfsleider afhankelijk zijn van het kwalificatieniveau van de werknemers en van de grootte van de per werknemer geproduceerde toegevoegde waarde. De loonmassa gedeeld door het aantal vte's zou in dat geval meer representatief zijn.

On peut se demander si la taille de l'entreprise en ETP ne doit pas être aussi prise en compte dans une certaine mesure, si l'on convient que la gestion d'une grande entreprise demande généralement plus de capacités plus rares sur le marché que la gestion d'une plus petite. On peut aussi considérer plus subtilement qu'en dessous de 50 personnes par exemple, les dirigeants doivent être plus polyvalents que dans une entreprise de 200 personnes, mais qu'une entreprise de 8 000 personnes nécessite plus de capacités de la part des dirigeants qu'une entreprise de 200 personnes.

M. Feltesse explique en passant que la proposition DOC 53 1396/001 sur la publication des écarts prend aussi en compte le salaire moyen en plus du salaire médian, qui a bien entendu une signification intéressante aussi.

Secondement, l'on pourrait demander pourquoi le plafond de rémunération du dirigeant d'entreprise doit-il dépendre de la rémunération des travailleurs et donc pour partie de leurs qualifications requises, plutôt que de celles du dirigeant.

M. Feltesse estime que la limitation en valeur absolue du total des rémunérations du dirigeant d'entreprise privée est *a priori* également souhaitable. Toutefois, il faudrait s'assurer qu'elle ne rencontre pas d'objections juridiques. En outre, il faudrait déterminer le plafond de manière réaliste. Son niveau doit-il dépendre par exemple de la rareté de certaines compétences dans des secteurs particuliers? Il faut tout de même tenir compte du marché.

C. Conditionner les rémunérations

Concernant les conditions d'octroi, la position de la CSC est d'éviter des décisions ne visant que le court terme et la prise de risques excessifs. Il faut lier les bonus aux performances de l'entreprise à moyen et long terme. Le bonus devrait être versé après un nombre d'années à déterminer, seulement si les résultats de l'entreprise sont à la hauteur. Une proposition dans ce sens était sur la table au niveau européen.

On peut toutefois penser à une répartition qui privilégie (par exemple 2 ans) mais sans oublier le long terme (à déterminer entre 3 et 6 ans par exemple).

Men kan zich afvragen of men in zekere mate ook niet met het gewicht van de onderneming in vte's rekening moet houden, als ervan wordt uitgegaan dat het beheer van een grote onderneming over het algemeen meer op de markt zeldzaam voorkomende capaciteiten vergt dan het beheer van een kleinere. Men kan de kwestie nog verfijnen en stellen dat bedrijfsleiders van ondernemingen met minder dan 50 werknemers polyvalenter moeten zijn dan van ondernemingen met 200 werknemers, maar dat anderzijds een onderneming met meer dan 8 000 werknemers meer capaciteiten vergt van de bedrijfsleiders dan een onderneming met 200 werknemers.

De spreker vermeldt terloops dat wetsvoorstel DOC 53 1396/001 over de bekendmaking van de verschillen in bezoldiging, naast het mediaan loon ook rekening houdt met het gemiddeld loon, dat uiteraard ook een interessante betekenis heeft.

Voorts kan men zich afvragen waarom de bovengrens van de bezoldiging van de bedrijfsleider afhankelijk moet zijn van de bezoldiging van de werknemers en dus gedeeltelijk van de van hen vereiste kwalificaties, veeleer dan van die van de bedrijfsleider.

De spreker vindt dat de beperking in absolute waarde van het totaal van de bezoldigingen van de privébedrijfsleider *a priori* ook wenselijk is. Toch moet men er zich van vergewissen dat zulks niet op juridische bezwaren stuit. Bovendien zou men de bovengrens realistisch moeten bepalen. Moet het niveau ervan bijvoorbeeld afhankelijk zijn van de zeldzaamheid van bepaalde competenties in bepaalde sectoren? Men moet toch rekening houden met de markt.

C. De bezoldigingen van voorwaarden afhankelijk maken

In verband met de toekenningsvoorwaarden is het standpunt van het ACV dat men moet vermijden om beslissingen te nemen die alleen maar de korte termijn en het nemen van buitensporige risico's beogen. De bonussen moeten worden gekoppeld aan de prestaties van de onderneming op middellange én lange termijn. De bonus zou na een te bepalen aantal jaar moeten worden uitbetaald, en alleen als de resultaten van de onderneming navenant zijn. Een voorstel in die zin lag op Europees vlak voor.

Wel denkbaar is echter een spreiding die weliswaar in een gunstregeling voorziet (bijvoorbeeld 2 jaar), doch niet voorbijgaat aan de lange termijn (bijvoorbeeld te

Concrètement, une partie du bonus pourrait être octroyable après 2 ans et une autre partie après un plus long terme.

La proposition qui figure dans la note du formateur Di Rupo de ne pas octroyer de bonus en cas de licenciement collectif n'est pas une bonne idée. Cela pourrait encourager les dirigeants à postposer un licenciement collectif alors que, vu l'évolution du marché et les marges de manœuvre éventuellement étroites de l'entreprise, ce serait une solution saine pour l'entreprise en question. Dans le cas d'un licenciement collectif qui, par exemple, serait nécessaire pour sauvegarder l'emploi restant, il ne faudrait pas décourager les bonnes décisions.

En matière d'emploi aussi, il faut agir en vue de préserver l'emploi à moyen et long terme et pas seulement à court terme.

D. Taxation et cotisations

Une taxation correcte et équitable des rémunérations doit pouvoir intégrer et prendre en compte les rémunérations qui n'ont pas la forme salariale. À cet égard, M. Feltesse aborde deux formes particulières: le placement dans une société de management et les stocks options.

Actuellement, les rémunérations des hauts dirigeants ne sont généralement plus sous forme de salaires mais de factures d'une société de management. Le dirigeant reçoit un salaire de cette société et une autre partie de sa rémunération reste dans la société. À un certain moment cette société de management est liquidée en s'acquittant d'une taxation sur les plus-values assez basse, qui permet au dirigeant un rapport du net au brut particulièrement avantageux. Il faudrait donc empêcher ces montages financiers. Je remarque que la proposition DOC 53 1336/001 en son article 4 ne l'interdit pas mais est censée rendre cette pratique inintéressante.

On sait que les stocks options encouragent les comportements à court terme des dirigeants pour accroître la valeur boursière de l'entreprise à court terme, en prenant des orientations en termes d'investissement et de personnel par exemple, qui mettent en péril le développement voire la survie à plus long terme, de l'entreprise et des emplois. Pour éviter cela, il faut faire usage de la fonction incitative ou "désincitative" de l'impôt. Il faudrait prélever des cotisations de sécurité sociale sur

bepalen tussen 3 en 6 jaar). Concreet zou een deel van de bonus kunnen worden toegekend na 2 jaar en een ander deel na een langere tijdspanne.

Het voorstel dat is vervat in de nota van formateur Di Rupo om geen bonus te verlenen in geval van collectief ontslag is geen goed idee. Dat zou de managers ertoe kunnen aanzetten een collectief ontslag uit te stellen, terwijl het, gelet op de marktevolutie en de eventueel beperkte armslag van het bedrijf, een goede oplossing ware voor de onderneming. In geval van een collectief ontslag dat bijvoorbeeld nodig ware om de resterende werkgelegenheid te vrijwaren, zouden goede beslissingen niet mogen worden ontmoedigd.

Ook inzake werkgelegenheid moet worden opgetreden om op de middellange en lange termijn, en niet alleen op korte termijn banen te vrijwaren.

D. Belastingen en bijdragen

Een correcte en billijke belastingheffing op de bezoldigingen moet ook andere dan vergoedingen die geen loon zijn in aanmerking kunnen nemen en er rekening mee kunnen houden. In dat verband gaat de heer Feltesse in op twee specifieke vormen: beleggingen in een beheersvennootschap en aandelenopties.

Momenteel bestaat de bezoldiging van topmanagers over het algemeen niet langer uit een salaris, maar uit facturen van een beheersvennootschap. De manager krijgt een salaris van die beheersvennootschap en een ander deel van zijn vergoeding blijft bij de beheersvennootschap. Op een gegeven tijdstip wordt die beheersvennootschap vereffend, waarbij een vrij lage belasting op de meerwaarde wordt betaald, waardoor de verhouding tussen het bruto- en het netto-inkomen van de manager uitermate voordelig uitvalt. Die financiële constructies zouden dus moeten worden verhinderd. Kennelijk voorziet artikel 4 van wetsvoorstel DOC 53 1336/001 weliswaar niet in een dergelijk verbod, maar wordt het wel geacht om die praktijk onvoordelig te maken.

Het is bekend dat aandelenopties de managers tot gedragingen op korte termijn aanzetten om de beurswaarde van de onderneming op de korte termijn te verhogen, bijvoorbeeld door te kiezen voor investerings- en personeelsoriëntaties die de ontwikkeling of zelfs het voortbestaan op langere termijn van de onderneming en van de werkgelegenheid in het gedrang brengen. Om zulks te voorkomen, moet gebruik worden gemaakt van de "aanmoedigings- of ontradingsfunctie"

les *stocks options* octroyés aux dirigeants et les taxer. Le taux de taxation pourrait être le taux marginal.

Cela veut dire que par rapport à la rémunération classique, les *stocks options* seraient davantage taxés puisqu'ils le seraient au taux de la tranche la plus haute du salaire (au précompte) ou du revenu déclaré à l'IPP du dirigeant, et non pas au taux moyen.

Il y aurait ainsi une neutralité fiscale entre un surcroît de rémunération classique et davantage de *stocks options*. Vu l'incertitude de la valeur future des *stock options*, on peut penser que cela inciterait tout de même à transformer tout ou partie de cet avantage en un surcroît de rémunération classique.

La taxation au taux marginal des revenus du contribuable n'introduit aucune discrimination par rapport aux revenus professionnels. Ces rémunérations en *stocks options* seraient taxées au taux auquel serait taxé un supplément de salaire de ce même contribuable. Il ne s'agit donc pas de fixer un taux d'impôt particulier comme 50 % ou 70 % qui pourrait être supérieur au taux marginal du dirigeant d'entreprise (si celui-ci était par exemple de 45 %). Il s'agit d'assimiler sur le plan fiscal *de facto* les *stocks options* à des revenus professionnels. Les articles 6 à 8 de la proposition DOC 53 1336/001 poursuivent cet objectif.

En ce qui concerne les primes de départ dont il est traité dans certaines propositions de loi, il n'y a pas de raison de les taxer à un autre taux que les autres revenus professionnels à partir du moment où elles seraient limitées, par exemple en pourcentage de la rémunération totale (si possible y compris les *stocks options*). Limiter les primes de départ plutôt que les taxer à un taux élevé au-delà d'un plafond, éviterait la discrimination fiscale relevée par le Conseil d'État et évoquée dans le commentaire de l'article 3 de la proposition DOC 53 1336/001. À moins que, comme pour les rémunérations excessives, la sanction du non respect de la limitation soit inexistante ou inopérante et qu'il faille dès lors disposer d'une sanction fiscale.

van de belasting. Op de aan de managers toegekende aandelenopties zouden socialezekerheidsbijdragen en belastingen moeten worden geheven. Als aanslagvoet zou het marginale percentage kunnen gelden.

Dat betekent dat de aandelenopties in vergelijking met een conventionele bezoldiging hoger zouden worden belast, aangezien ze niet zouden worden belast tegen het gemiddelde percentage, maar tegen het percentage op de hoogste schijf van het loon (via een voorheffing) of op het inkomen van de manager waarvan aangifte is gedaan bij de personenbelasting.

Aldus komt het tot fiscale neutraliteit tussen een hogere conventionele bezoldiging en meer aandelenopties. Gezien de onzekere toekomstige waarde van de aandelenopties, is het denkbaar dat dit toch zou neerkomen op een aanmoediging om dat voordeel geheel of gedeeltelijk om te zetten in een hogere conventionele bezoldiging.

Belastingheffing tegen het marginale tarief op de inkomsten van de belastingplichtige stelt geen enkele ongelijke behandeling in ten opzichte van de beroepsinkomsten. Die bezoldigingen in de vorm van aandelenopties zouden worden belast tegen het tarief waartegen een loonsupplement van dezelfde belastingplichtige zou worden belast. Het is dus niet de bedoeling een specifieke aanslagvoet (bijvoorbeeld 50 % of 70 %) in te stellen die hoger zou kunnen liggen dan het voor de manager geldende marginale percentage (indien dat bijvoorbeeld 45 % bedroeg). Het komt erop aan aandelenopties fiscaal *de facto* gelijk te stellen met beroepsinkomsten. De artikelen 6 tot en met 8 van wetsvoorstel DOC 53 1336/001 strekken daartoe.

Er is geen reden om de ontslagvergoedingen die in sommige wetsvoorstellen aan bod komen te belasten tegen een ander percentage dan de andere beroepsinkomsten, zolang ze maar zouden worden beperkt, bijvoorbeeld tot een percentage van de totale bezoldiging (indien mogelijk met inbegrip van de aandelenopties). Mochten de ontslagvergoedingen worden beperkt in plaats van te worden belast tegen een tarief dat hoger ligt dan een maximum, dan zou de ongelijke behandeling worden voorkomen die door de Raad van State wordt aangestipt in de commentaar op artikel 3 van wetsvoorstel DOC 53 1336/001, tenzij (zoals het geval is voor de buitensporige vergoedingen) de sanctie die staat op de niet-inachtneming van de beperking niet bestond of onwerkzaam ware, en men derhalve over een fiscale sanctie zou moeten beschikken.

7. Exposé de Mme Kristel Debacker, conseillère FGTB, et Mme Evi De Wolf, conseillère, CGSP

Mme Kristel Debacker, conseillère à la FGTB, peut, dans une large mesure, marquer son accord sur l'exposé de l'orateur précédent. Elle explique que le problème des rémunérations astronomiques constitue depuis bien longtemps un thème qui occupe la concertation sociale. L'oratrice se réjouit d'apprendre que les auteurs des différentes propositions veulent parvenir à une rémunération plus juste (et économiquement plus réaliste).

Elle déplore que jusqu'à présent, les employeurs aient refusé obstinément d'aborder cette question.

Elle souligne également que s'il existe un code de gouvernance d'entreprise, celui-ci a été rédigé au premier chef unilatéralement par les employeurs. Bien que l'on ait donné récemment un cadre légal à ce code, des doutes subsistent quant au bon fonctionnement du système (par exemple en ce qui concerne le comité de rémunération). C'est également ce qu'aurait révélé une analyse effectuée par la FSMA (Les premières déclarations de gouvernement d'entreprise: étude de suivi de l'Étude n° 38, FSMA, Études et documents, n° 40, septembre 2011). (Peu de problèmes se poseraient toutefois pour les entreprises du Bel 20). L'oratrice a dès lors peu d'espoir que l'autorégulation se traduise par un réel changement de comportement.

Troisièmement, l'oratrice relève que la modération salariale est dans toutes les bouches ces dernières années (en vertu de l'accord interprofessionnel, la hausse maximale a été limitée à 0,3 % (hors index) pour les années 2011-2012). Malheureusement, cela ne concerne que les travailleurs et non les managers (les rémunérations individuelles et les bonus de toutes sortes sortent du cadre des négociations collectives). Les bénéfices ont pourtant recommencé à augmenter l'an dernier, tandis que l'effectif global du personnel a légèrement diminué. Elle relève également que le salaire annuel moyen brut du CEO d'une entreprise cotée en bourse au Benelux s'élève à 3,29 millions d'euros et que l'écart salarial entre les salaires les plus bas et les salaires les plus élevés est de 1 à 18. Des personnes qui exercent une fonction impliquant plus de responsabilités ou nécessitant des qualifications élevées et peu courantes peuvent gagner davantage que les autres, mais les proportions ne peuvent pas être déraisonnables. À cet égard, on pourrait d'ailleurs tenir davantage compte des principes de l'entreprise socialement responsable, un principe cher à de nombreuses entreprises.

7. Uiteenzetting van mevrouw Kristel Debacker, adviseur, ABVV, en mevrouw Evi De Wolf, adviseur, ACOD

Mevrouw Kristel Debacker, adviseur bij het ABVV, kan grotendeels instemmen met de uiteenzetting van de vorige spreker. Zij legt uit dat het probleem van de exuberante vergoedingen al lang een thema is dat het sociaal overleg bezighoudt. De spreker is verheugd dat de indieners van de verschillende voorstellen tot een rechtvaardigere (en economisch realistische!) vergoeding willen komen.

Mevrouw Debacker betreurt dat de werkgevers tot nog toe steevast hebben geweigerd om deze kwestie te bespreken.

Zij stipt ook aan dat er weliswaar een corporate governance code is, maar die is in eerste instantie eenzijdig door de werkgevers opgesteld. Hoewel deze code recent wettelijk omkaderd werd, blijven er toch twijfels bestaan omtrent de goede werking van het systeem (bv. inzake het remuneratiecomité). Dat zou ook blijken uit een analyse van de FSMA (De eerste verklaringen inzake deugdelijk bestuur: opvolgingsstudie van Studie nr. 38, FSMA, Studies en documenten, nr. 40, september 2011). (Er zouden zich evenwel weinig problemen voordoen bij de Bel 20-ondernemingen). De spreker heeft er dan ook geen goede hoop op dat zelfregulering tot een werkelijke gedragswijziging leidt.

Ten derde merkt de spreker op dat men de laatste jaren de mond vol heeft van loonmatiging (krachtens het interprofessioneel akkoord is de maximale stijging beperkt tot 0,3 % (buiten de index) voor de jaren 2011-2012). Jammer genoeg heeft dit enkel betrekking op de werknemers en niet op de managers (individuele vergoedingen en bonussen allerhande vallen buiten het collectieve onderhandelingskader). Nochtans stijgen de winsten het laatste jaar opnieuw en daalt het globale personeelsbestand lichtjes. Zij wijst er ook op dat het gemiddelde bruto jaarloon van een ceo van een beursgenoteerde onderneming in de Benelux 3,29 miljoen euro bedraagt en de loonspanning tussen de laagst- en meest verdienende 1 op 18. Personen die een functie met een grotere verantwoordelijkheid bekleden, of een functie waarvoor zeldzame en hoge kwalificaties vereist zijn, mogen meer verdienen dan de anderen, maar de verhoudingen mogen niet onredelijk worden. In dat verband zou men trouwens meer rekening mogen houden met de beginselen van het maatschappelijk verantwoord ondernemen, een principe dat tal van ondernemingen graag hoog in het vaandel voeren.

Mme Debacker n'est par ailleurs pas convaincue que les indemnités accordées soient toujours en rapport aux prestations fournies. Elle estime en outre que les critères pour l'octroi d'indemnités ne tiennent pas suffisamment compte des vastes responsabilités de l'entreprise à l'égard des travailleurs, de l'environnement et d'autres paramètres "sociaux". Il est trop fréquent que les rémunérations variables varient uniquement en fonction des bénéfices réalisés et d'autres intérêts économiques des actionnaires. L'oratrice estime que cela est trop réducteur.

La FGTB recommande de résoudre la question de manière phasée. La première phase doit apporter la transparence:

- dans le cadre du rapport technique du Conseil central de l'économie, qui doit présenter l'évolution salariale et les indemnités des hauts dirigeants;

- au sein des entreprises et en menant le débat au sein des organes de concertation sociale;

- en objectivant la discussion. Il n'existe pas d'analyses objectives, seuls quelques hebdomadaires spécialisés réalisant une analyse.

Mme Debacker recommande également que le Code de gouvernance d'entreprise soit évalué par les partenaires sociaux, et non par les seuls employeurs.

L'organisation syndicale désapprouve toujours le fait que les chiffres des hauts salaires ne sont pas certifiés et ne sont pas publiés de manière identique par toutes les entreprises — ce qui complique la comparaison — et que l'information n'est toujours pas totalement ventilée selon le salaire de base, le bonus et d'autres avantages.

Dans une deuxième phase, la FGTB plaide en faveur d'une intervention publique, notamment par l'instauration d'une taxe ou d'un plafond. Mme Debacker a conscience du fait que l'on prétendra que la pression fiscale est déjà suffisamment lourde aujourd'hui. C'est assurément exact pour le travailleur moyen, mais cela ne l'est pas pour les hauts dirigeants, qui peuvent bénéficier d'options sur actions ou d'un *salary split* et recourir aux sociétés de mangement.

L'oratrice commente ensuite les différentes propositions de loi.

Elle marque son accord sur le principe que les rémunérations des chefs d'entreprises publiques et privées

Voorts is mevrouw Debacker er niet van overtuigd dat de toegekende vergoedingen altijd in verhouding staan tot de geleverde prestaties. Bovendien is zij van oordeel dat de criteria voor de toekenning onvoldoende rekening houden met de ruimere verantwoordelijkheden van de onderneming ten aanzien van werknemers, het leefmilieu en andere "maatschappelijke" parameters. Al te vaak variëren de variabele vergoedingen uitsluitend in functie van de behaalde winsten en de andere economische belangen van de aandeelhouders. Dat is al te kortzichtig volgens de sprekerster.

Het ABVV beveelt aan om de kwestie gefaseerd aan te pakken. In een eerste fase moet er transparantie worden gebracht:

- in het kader van het Technisch verslag van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, waar de loonontwikkeling en de vergoedingen van topmanagers in kaart moeten worden gebracht;

- binnen de ondernemingen en d.m.v. debat in de sociale overlegorganen;

- via een objectivering van de discussie. Er bestaan geen objectieve analyses, enkel een aantal gespecialiseerde weekbladen maken een analyse.

Mevrouw Debacker pleit ook voor een evaluatie van de corporate governance code door de sociale partners en niet door de werkgevers alleen.

De vakbond blijft problemen hebben met het feit dat de cijfers over toplonen niet worden gecertificeerd en niet door alle bedrijven op dezelfde manier worden gepubliceerd — waardoor de vergelijking wordt bemoeilijkt — en dat de uitsplitsing van de informatie volgens basisloon, bonus en andere voordelen nog altijd niet volledig gebeurt.

In een tweede fase pleit het ABVV voor een overheidsinterventie, met name door het instellen van een taks of plafonnering. Mevrouw Debacker is er zich van bewust dat men zal beweren dat de belastingdruk vandaag al hoog genoeg is. Dat klopt zeker voor de doorsnee werknemer, maar zeker niet voor de topmanagers die kunnen genieten van aandelenopties of een *salary split* en gebruik maken van managementvennootschappen.

Vervolgens beoordeelt de sprekerster de verschillende wetsvoorstellen.

Zij gaat akkoord met het principe dat de bezoldiging van bedrijfsleiders van overheids- en privébedrijven

suivent les mêmes règles. Les entreprises privées ont une fonction d'exemple au même titre que les entreprises publiques.

Mme Debacker se félicite également que l'on réglemente le système des sociétés de management, cher aux CEO. Elle fait du reste observer que toutes les propositions sont un coup d'épée dans l'eau tant que les sociétés de management existent et que le champ d'application des propositions demeure limité aux contrats de travail: une grande partie des dirigeants travaillent sous statut d'indépendant. La FGTB estime inadmissible que des dirigeants d'entreprise se fassent payer par le biais d'une société, déduisant toute une série de coûts et éludant en outre l'impôt des personnes physiques et les cotisations sociales. Un État social ne peut subsister sans justice fiscale.

La fiscalité sert trop souvent d'instrument de concurrence au profit des entreprises et des experts/dirigeants. Initialement, la fiscalité a pour objectif de redistribuer la richesse, et ce, selon le système progressif le plus juste.

L'oratrice plaide également en faveur d'une réglementation plus stricte du système des options sur actions. Elle songe à l'application d'un impôt comparable à l'impôt perçu sur les salaires "normaux". Le fisc doit être en mesure de percevoir des impôts auprès de toutes les sociétés et de tous les citoyens.

Elle approuve également la proposition visant les managers de crise. Ces managers ne font généralement que passer dans les entreprises, procèdent aux licenciements et aux restructurations nécessaires et quittent l'entreprise avec une indemnité élevée. Mme Debacker est davantage préoccupée par la liaison établie entre l'impôt et le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise (DOC 53 1336/001). Elle ne souhaite pas anticiper sur d'un débat entre les partenaires sociaux sur la distinction entre ouvriers et employés.

L'oratrice trouverait en outre intéressant de connaître la part des rémunérations des membres de la direction par rapport à celle des rémunérations des travailleurs "ordinaires". Ces informations pourraient alors servir dans les discussions et les négociations au sein des organes de concertation.

*

Ensuite, *Mme Evi Dewolf, conseillère à la CGSP*, expose le point de vue de la CGSP concernant le système des rémunérations variables dans les entreprises publiques économiques. La CGSP est opposée au système des rémunérations variables. Ces dernières visent

volgens dezelfde regels verloopt. Privébedrijven hebben net zo goed een voorbeeldfunctie als overheidsbedrijven.

Mevrouw Debacker is ook tevreden dat het bij ceo's populaire systeem van managementvennootschappen wordt aangepakt. Zij wijst er trouwens op dat alle voorstellen een maat voor niks zijn zolang managementvennootschappen bestaan en het toepassingsgebied van de voorstellen beperkt blijft tot arbeidsovereenkomsten: een groot deel van de managers werkt onder een zelfstandigenstatuut. Het ABVV vindt het onaanvaardbaar dat bedrijfsleiders zich laten uitbetalen d.m.v. een vennootschap en daarbij allerlei kosten aftrekken en daarenboven de personenbelasting en sociale bijdragen omzeilen. Een sociale welvaartsstaat kan niet overeind blijven zonder fiscale rechtvaardigheid.

De fiscaliteit wordt te vaak gebruikt als een concurrentiewapen ten voordele van ondernemingen en experts/managers. Het oorspronkelijke doel van de fiscaliteit is echter het herverdelen van de rijkdom en dit volgens het meest rechtvaardige progressieve stelsel.

De spreekster pleit ook voor een strengere aanpak van het systeem van aandelenopties. Zij denkt hierbij aan het heffen van een belasting die vergelijkbaar is met de belasting van "gewone" salarissen. De fiscus moet alle mogelijkheden krijgen om bij alle ondernemingen en bij alle burgers belastingen te innen.

Ook vindt zij het voorstel om crisismanagers te viseren goed. Deze managers zijn veelal zeer kort in de ondernemingen, voeren de nodige afslankingen en herstructureringen door en verlaten het bedrijf dan met een hoge vergoeding. Mevrouw Debacker heeft het moeilijker met de koppeling van de belasting aan het aantal anciënniteitsjaren in de onderneming (DOC 53 1336/001). Zij wenst niet vooruit te lopen op een debat tussen de sociale partners over het onderscheid tussen arbeiders en de bedienden.

De spreekster zou het daarenboven interessant vinden om het aandeel van de directievergoedingen ten opzichte van het aandeel "modale" werknemersvergoedingen te kennen. Deze informatie zou dan nuttig kunnen worden gebruikt in de discussies en onderhandelingen binnen de overlegorganen.

*

Vervolgens zet *mevrouw Evi Dewolf, adviseur bij het ACOD*, het standpunt ten aanzien van het systeem van variabele vergoedingen binnen de economische overheidsbedrijven uiteen. Het ACOD is gekant tegen het systeem van variabele vergoedingen. Deze zijn namelijk

en effet uniquement à atteindre un résultat économique et, dans cette optique, on perd de vue la mission de service public. Ces rémunérations ne sont dès lors que préjudiciables. À titre d'illustration, l'oratrice évoque le cas de la SNCB. Le rendement de l'entreprise ferroviaire est trop faible et il faut donc faire des économies. En conséquence, 300 trains sont supprimés, ainsi que de nombreux postes de travail. Cela nuit dès lors au service public et à l'intérêt social. L'oratrice souligne également que le Comité de nominations et de rémunération, qui décide si les rémunérations variables seront octroyées et quel sera leur montant, n'ose souvent plus faire marche arrière une fois qu'il a octroyé ces rémunérations. Mme Dewolf déclare, en guise de conclusion, qu'il n'a toujours pas été prouvé que les rémunérations variables servent les intérêts des entreprises.

*

Enfin, *Mme Debacker* résume le point de vue de son organisation. Elle souligne que les événements de ces dernières années ont laissé un goût d'amertume et remettent sur le devant de la scène la question du bien-fondé des bonus. Des bonus aussi élevés sont-ils vraiment motivants et ont-ils un effet stimulant?

Bien que le syndicat se penche depuis longtemps déjà sur la question des hauts salaires, d'indemnités de départ et autres bonus inéquitable, on constate que c'est seulement à la suite de la crise financière que le débat est vraiment devenu possible. La CGSP plaide en faveur d'une approche sur le long terme; la structure des rémunérations des managers doit donc se baser sur les résultats à atteindre à long terme.

Ce n'est que de cette manière que l'on peut garantir la continuité d'une entreprise. En effet, le succès d'une entreprise peut être mesuré de différentes manières. Bien trop souvent, c'est la valeur pour les actionnaires qui prime. Celle-ci n'offre cependant pas de garanties pour les investissements, l'emploi, la satisfaction de la clientèle, en bref, la compétitivité à long terme.

8. Échange de vues

M. Guy Coëme (PS) critique vivement la manière dont M. Van Dessel d'Euronext présente les choses, comme s'il n'y avait aucun problème, et demande au législateur de ne surtout pas intervenir et de confier la réglementation aux niveaux européen et international. La pratique montre qu'il ne faut pas attendre beaucoup des décisions prises à ces niveaux.

uitsluitend gericht op het bereiken van een economisch resultaat en de openbare dienstverlening wordt hierbij uit het oog verloren. Deze vergoedingen zijn dan ook alleen maar schadelijk. Ter illustratie verwijst de spreker naar de NMBS. Het rendement van de spooronderneming is te laag en er moet bijgevolg bespaard worden. Tengevolge daarvan worden er 300 treinen afgeschaft en moeten er heel wat arbeidsplaatsen verdwijnen. Dit komt de openbare dienstverlening en het sociaal belang dan ook niet ten goede. Zij wijst er ook op dat het Benoemings- en Bezoldigingscomité, dat bepaalt of de variabele vergoedingen worden toegekend en hoe hoog zij zullen zijn, vaak geen stap terug meer durven te zetten eens zij vergoedingen hebben toegekend. Mevrouw Dewolf stelt afsluitend dat het nog steeds niet bewezen werd dat variabele vergoedingen de ondernemingen ten goede komen.

*

Tot slot vat *mevrouw Debacker* het standpunt van haar organisatie samen. Zij wijst erop dat de gebeurtenissen van de laatste jaren een wrange nasmaak hebben en de vraag naar de zin en onzin van bonussen opnieuw voor het voetlicht plaatsen. Zijn dergelijke hoge bonussen eigenlijk wel echt motiverend en hebben ze een stimulerend effect?

Hoewel de vakbond al heel lang bezig is met de kwestie van de onrechtvaardige toplonen, vertrekvergoedingen en bonussen aan te kaarten, stelt men vast dat de financiële crisis het debat pas echt mogelijk maakt. Het ABVV pleit voor een langetermijnaanpak; de remuneratiestructuur van managers moet dan ook op worden afgestemd op het bereiken van resultaten op lange termijn.

Enkel zo kan de continuïteit van een onderneming gegarandeerd worden. Want het succes van een onderneming kan op verschillende manieren worden gemeten. Veel te vaak primeert de aandeelhouderswaarde. Dit biedt echter geen garanties voor investeringen, tewerkstelling, klantentevredenheid, kortom, concurrentievermogen op lange termijn.

8. Gedachtewisseling

De heer Guy Coëme (PS) hekelt de manier waarop de heer Van Dessel van Euronext alles voorstelt alsof er geen vuiltje aan de lucht zou zijn en de wetgever vraagt om vooral niet tussen te komen en de regelgeving over te laten aan het Europese en internationale niveau. De praktijk toont aan dat van de besluitvorming op die niveau's niet te veel moet worden verwacht.

En fait, les choses ne vont pas très bien sur une série de points et l'indignation de la population par rapport à certains abus est particulièrement grande. Le législateur doit veiller à ce que la confiance des citoyens ne soit pas rompue. La question des bonus choque fortement la population. L'importance de certains montants est considérée comme anormale. L'opinion publique n'a cure de savoir que les salaires moyens des CEO en Belgique sont peut-être moins élevés que dans d'autres pays européens ou qu'aux États-Unis.

M. Van Dessel trouve-t-il normal que le CEO de Dexia reçoive 800 000 euros de bonus alors que les actionnaires sont ruinés et que l'État doit de nouveau venir à la rescousse?

M. Vincent Van Dessel (Euronext) ne prétend pas que tout va bien, mais que la bourse a tenu le coup — pendant la crise — et conservé sa liquidité. La crise a été provoquée par des produits non cotés. En Belgique aussi, il y a des exagérations, mais elles sont assez légères en comparaison avec ce qui se passe dans le monde anglo-saxon, où elles trouvent leur origine. En Belgique, on réagit mal en punissant ceux qui veulent faire preuve de transparence.

En ce qui concerne les problèmes chez Dexia, l'intervenant renvoie au code Cadbury anglais, qui est à la base des codes de gouvernance d'entreprise, et qui a tout de même été créé pour une raison bien précise, à savoir: protéger les actionnaires contre un management trop puissant. Chez Dexia, les gros actionnaires auraient dû intervenir avant qu'il ne soit trop tard, ce qu'ils n'ont pas fait.

M. Bruno Tuybens (sp.a) précise qu'il faut reconnaître qu'il y a eu certains dérapages au cours de ces dernières années. L'intervenant estime que la règle du comply or explain figurant dans le code de corporate governance permet aux intéressés d'échapper à leurs obligations. M. Van Dessel craint que la législation belge (la loi sur les quotas, par exemple) entraîne des délocalisations. Or, l'instauration de règles s'impose au vu des signaux lancés au niveau européen et des normes éthiques. Si la Bourse souhaite que toute législation belge s'inscrive dans un cadre européen, elle doit se montrer cohérente et cesser d'entraver elle-même, par le biais de lobbyistes européens, la mise en place d'une législation européenne.

Que pense M. Van Dessel de ce qui est prévu concernant la proportion maximale du salaire variable par rapport au salaire fixe et de la possibilité de déroger contractuellement à celle-ci?

In feite gaat het niet zo goed op een aantal punten en is de verontwaardiging bij de bevolking over bepaalde misstanden bijzonder groot. De wetgever moet er over waken dat ook het vertrouwen van de burgers niet wordt geschonden. De kwestie van de bonussen choqueert in hoge mate de bevolking. De hoogte van sommige bedragen wordt als abnormaal gezien. De publieke opinie heeft er geen boodschap aan dat de gemiddelde lonen voor ceo's hier misschien lager liggen dan in andere Europese landen of de VS.

Vindt de heer Van Dessel het normaal dat de ceo van Dexia 800 000 euro bonus ontvangt terwijl de aandeelhouders aan de grond zitten en de Staat, alweer, te hulp moet komen.

De heer Vincent Van Dessel (Euronext) beweert niet dat alles goed gaat, wel dat de beurs — tijdens de crisis — heeft standgehouden en haar liquiditeit heeft behouden. De crisis werd veroorzaakt door niet-genoteerde producten. Ook in België zijn er overdrijvingen maar die zijn vrij licht in vergelijking met die in de Angelsaksische wereld waar ze hun oorsprong vinden. In België reageert men verkeerd door diegenen die wel transparant willen zijn te bestraffen.

In verband met de problemen bij Dexia verwijst de spreker naar de Engelse Cadbury-code die aan de basis ligt van de corporate governance code en die toch wel om bepaalde redenen in het leven werden geroepen: om de aandeelhouders te beschermen tegen een te machtig management. Bij Dexia hadden de grote aandeelhouders moeten tussenkomen vooraleer het te laat was, wat ze niet hebben gedaan.

De heer Bruno Tuybens (sp.a) preciseert dat men niet kan ontkennen dat er de laatste jaren sprake is van een ontsporing. Volgens hem biedt de comply or explain-regel van de corporate governance code de mogelijkheid om aan zijn verplichtingen te ontsnappen. De heer Van Dessel vreest dat Belgische wetgeving (bv. de quota-wet) tot delocalisatie zal leiden. Er zijn nochtans signalen op Europees niveau en ethische standaarden die vragen dat er regels zouden worden ingevoerd. Als de beurs vraagt geen Belgische wetgeving zonder een Europees kader uit te vaardigen, moet zij consequent zijn en ophouden via Europese lobbyisten zelf de totstandkoming van Europese wetgeving te verhinderen.

Hoe denkt de heer Van Dessel over de maximum verhouding van het variabel ten opzichte van het vast loon en de mogelijkheid om daar contractueel van af te wijken?

M. Van Dessel répond que l'objectif premier d'un code de corporate governance est de protéger les actionnaires. Il incombe ensuite à l'actionnaire de rester attentif. En effet, nul n'est tenu d'acheter ou de détenir des actions. La publication de codes éthiques et l'instauration de règles européennes ont effectivement été annoncés. Cela ne pose aucun problème à l'orateur. *M. Van Dessel* précise en outre que ni lui ni la Bourse ne sont associés d'une quelconque façon aux lobbyistes européens. Il souligne enfin que les propositions dont est saisie la commission concernent les entreprises cotées en Bourse. Celles-ci seront encore confrontées à davantage de règles que les autres. C'est une façon de les chasser de notre pays. Les entreprises de grande taille, comme Inbev et Umicore, par exemple, ont une dimension très internationale et elles auront moins tendance à quitter notre pays si nous adoptons une approche européenne.

M. Karel Uyttensprot (N-VA) ajoute qu'il faut être conscient de la réalité mondiale actuelle. L'intervenant demande aux représentants du MOC et de la FGVB/CGSP s'ils appliquent également au sein de leur propre organisation les normes et règles qu'ils souhaitent voir appliquer aux entreprises. Les propositions concernent les dirigeants d'entreprises. À quelles règles les sportifs de haut niveau, les artistes et les bénéficiaires de droits d'auteur, par exemple, devraient-ils selon le MOC et la FGVB être soumis? Ces personnes, qui gagnent parfois des montants très élevés, ne sont pas visées par la réglementation proposée, contrairement aux dirigeants d'entreprises, qui emploient souvent des centaines de personnes. Enfin, qu'est-ce qui prime aux yeux de la FGVB: l'emploi ou la surréglementation qui met l'emploi en péril?

Mme Kristel Debacker (FGVB) répond que l'emploi occupe évidemment la première place. Les récents événements montrent bien qu'une réglementation est nécessaire. Cela revient à ce que le fisc traite tout le monde avec équité et sur un pied d'égalité.

M. Patrick Feltesse (MOC) estime que la situation des artistes ne relève pas du champ d'application des propositions et il ne se prononce dès lors pas sur cette question. Par ailleurs, la comparaison entre chefs d'entreprise et artistes lui paraît étrange. La compétence d'un manager peut être mesurée, le talent d'un artiste plus difficilement. Il s'agit de deux choses différentes.

Mme Valerie Déom (PS) ajoute que le droit d'auteur repose sur le principe de base que tout travail mérite salaire. Un artiste qui réalise un travail de création a droit à une rémunération au même titre qu'un travailleur. Tout

De heer Van Dessel antwoordt dat een corporate governance code in de eerste plaats wordt opgesteld om de aandeelhouders te beschermen. Vervolgens komt het aan de aandeelhouder toe om oplettend te zijn. Niemand is immers verplicht om aandelen te kopen of aan te houden. Er zijn inderdaad ethische codes aangekondigd en Europese regels die voor de spreker geen enkel probleem stellen. Bovendien is hij of de beurs op geen enkele wijze betrokken bij Europese lobbyisten. Hij wijst er ten slotte op dat de voorstellen die bij de commissie aanhangig zijn, betrekking hebben op de beursgenoteerde bedrijven die met nog meer regels zullen worden geconfronteerd in vergelijking met de niet-beursgenoteerde. Op die manier worden ze uit België weggejaagd. Grote bedrijven als bijvoorbeeld Inbev en Umicore zijn zeer internationaal en zullen minder geneigd zijn weg te gaan bij een Europese benadering.

De heer Karel Uyttensprot (N-VA) voegt daaraan toe dat men niet blind mag zijn voor de mondiale realiteit van vandaag. Aan de vertegenwoordigers van het MOC en het ABVV/ACOD vraagt hij of zij de normen en de regels die zij zouden toegepast willen zien in de bedrijven ook in hun eigen organisaties toepassen. De voorstellen hebben betrekking op bedrijfsleiders. Aan welke regels zouden volgens het MOC en het ABVV bijvoorbeeld topsporters, kunstenaars en rechthebbenden op auteursrechten moeten worden onderworpen? Het gaat soms ook om grootverdieners die hier buiten beschouwing vallen, terwijl bedrijfsleiders die dikwijls honderden personen tewerkstellen wel worden aangepakt. Ten slotte, wat is voor het ABVV primordiaal: tewerkstelling of regelgeving die het eerste in gevaar brengt?

Mevrouw Kristel Debacker (ABVV) antwoordt dat tewerkstelling vanzelfsprekend op de eerste plaats komt. De recente gebeurtenissen tonen wel aan dat regelgeving noodzakelijk is. Het komt er op aan dat iedereen door de fiscus op een rechtvaardige en gelijke manier wordt behandeld.

De heer Patrick Feltesse (MOC) vindt dat de situatie van kunstenaars niet valt onder het toepassingsgebied van de voorstellen en doet daar dan ook geen uitspraken over. Overigens komt hem de vergelijking tussen bedrijfsleiders en kunstenaars merkwaardig over. De competentie van een manager kan worden gemeten terwijl dit bij het talent van een kunstenaar moeilijker ligt. Het gaat om twee verschillende dingen.

Mevrouw Valerie Déom (PS) voegt daaraan toe dat het auteursrecht berust op het basisprincipe dat elk werk een loon verdient. Een kunstenaar die scheppend werk verricht, heeft recht op een vergoeding zoals een

comme un chef d'entreprise qui lègue son entreprise à ses enfants, les droits d'auteur passent aux ayants droit pendant les 70 ans qui suivent le décès de l'artiste. L'idée de base est donc en fait identique. On ne peut pas non plus oublier que parmi les artistes, il n'y en a souvent que un sur des milliers qui gagne beaucoup d'argent grâce à ses créations. La majorité d'entre eux n'a pas la vie facile. En outre, l'artiste dont les affaires ne vont pas bien ne provoque pas la mise au chômage de centaines, voire plus, de travailleurs et les autorités ne doivent pas intervenir pour sauver son entreprise.

Enfin, l'intervenante précise encore que la proposition visant à ne pas accorder de rémunération variable lorsqu'un licenciement collectif a eu lieu dans les deux ans qui précèdent le bonus, est limitée aux entreprises en difficulté au sens de l'arrêté royal du 3 mai 2007 fixant la prépension conventionnelle dans le cadre du Pacte de solidarité entre les générations, qui définit cette catégorie d'entreprises.

— RÉUNION DU 25 OCTOBRE 2011

9. Exposé de M. Herman Daems, président de la Commission Corporate Governance

M. Herman Daems, président de la commission Corporate Governance, souligne qu'il intervient en tant qu'administrateur de plusieurs sociétés cotées et non en sa qualité de président de la commission *Corporate Governance*. Il commence par indiquer que la législation belge impose déjà toute une panoplie de règles relatives à la rémunération des dirigeants d'entreprises cotées en bourse et du secteur bancaire. Il y a même des indications selon lesquelles la législation belge en ce domaine est plus volumineuse que celle de certains de nos pays voisins. M. Daems constate que les propositions de loi à l'examen ne font pas référence à cette législation et réglementation.

Il souligne également que la loi du 6 avril 2010 est en cours d'exécution. Il n'est dès lors pas encore possible d'évaluer complètement l'efficacité de cette loi, même si une analyse de la FSMA montre que de nets progrès sont enregistrés. Cette législation a également permis d'associer directement les actionnaires à la rémunération; ce sont en effet eux qui paient en fin de compte les rémunérations des top managers. Ce faisant, le législateur a trouvé une solution cohérente.

Par ailleurs, M. Daems estime qu'il serait utile de procéder à une comparaison internationale quantitative approfondie entre les systèmes de rémunération en Belgique et dans d'autres pays européens. Cette

werknemer. Net zoals een bedrijfsleider die zijn onderneming aan zijn kinderen nalaat gaan de auteursrechten over op de rechthebbenden, tot 70 jaar na het overlijden van de kunstenaar. De basisidee is dus in feite dezelfde. Men mag ook niet vergeten dat onder de kunstenaars het dikwijls gaat om één onder duizenden die veel geld verdient met zijn creaties. De meerderheid heeft het niet zo gemakkelijk. Bovendien wanneer het niet goed gaat veroorzaakt de kunstenaar niet de werkloosheid van honderden of meer werknemers en moet de overheid niet ingrijpen om zijn bedrijf te komen redden.

Ten slotte preciseert de spreker nog dat het voorstel om geen variabele vergoeding toe te kennen wanneer een collectief ontslag heeft plaatsgehad in de twee jaar voorafgaand aan de bonus, wordt beperkt tot de bedrijven in moeilijkheden in de zin van het koninklijk besluit van 3 mei 2007 tot regeling van het conventioneel brugpensioen in het kader van het generatiepact, die deze categorie bedrijven omschrijft.

— VERGADERING VAN 25 OKTOBER 2011

9. Uiteenzetting van de heer Herman Daems, voorzitter van de Commissie Corporate Governance

De heer Herman Daems, voorzitter van de Commissie Corporate Governance, benadrukt dat hij vandaag spreekt in zijn hoedanigheid van bestuurder van verschillende beursgenoteerde vennootschappen en niet in zijn hoedanigheid van voorzitter van de commissie *Corporate Governance*. Hij stelt in de eerste plaats dat de Belgische wetgeving op gebied van de remuneratie van bedrijfsleiders van beursgenoteerde ondernemingen en banken reeds nu al heel wat regeltjes oplegt. Er zijn zelfs aanwijzingen dat er in België meer wetgeving is dan in sommige van onze buurlanden. De heer Daems stelt vast dat in de ter bespreking voorliggende voorstellen niet naar die wetgeving en regelgeving wordt verwezen.

Hij wijst er ook op dat de wet van 6 april 2010 in volle uitvoering is. De doeltreffendheid van deze wet kan dan ook nog niet volledig beoordeeld worden, hoewel uit een analyse van de FSMA blijkt dat er een duidelijke vooruitgang is. Deze wetgeving zorgde er ook voor dat de aandeelhouders — de uiteindelijke betalers van de topvergoedingen — direct worden betrokken bij de remuneratie. Daarmee heeft de wetgever een coherente oplossing gevonden.

Voorts is de heer Daems van oordeel dat het nuttig zou zijn om een grondige internationale en kwantitatieve vergelijking te maken tussen de beloningssystemen in België en in andere Europese landen. Dat onderzoek

étude n'a pas encore été réalisée et le débat actuel est souvent étayé par des exemples dont on ne sait pas s'ils sont représentatifs ou non. Les rares statistiques disponibles semblent en tout cas suggérer que comparativement aux pays voisins, la situation en Belgique est relativement sous contrôle, probablement grâce à la législation déjà existante. L'orateur formule l'idée d'une sorte d'observatoire qui pourrait réaliser des analyses utiles en ce domaine.

L'orateur souhaite ensuite lever la confusion régnant à propos des conditions d'octroi des rémunérations variables en Belgique. Il explique que, notamment sous l'influence du durcissement des règles en matière de bonne gouvernance d'entreprise, il n'est pas possible que les top managers décident de leur propre rémunération (c'est le comité de rémunération qui décide et en fait rapport à l'assemblée générale des actionnaires). C'est par contre possible dans d'autres pays, notamment aux États-Unis. Il faut par conséquent faire preuve de prudence avec les comparaisons internationales et la littérature économique en provenance de ces pays.

L'orateur souligne ensuite que l'octroi de rémunérations constitue un instrument de contrôle essentiel pour le conseil d'administration et pour les actionnaires.

L'octroi de rémunérations variables correspond à une exigence de la plupart des actionnaires, qui tiennent à ce que les hauts dirigeants soient en partie responsables des résultats de l'entreprise.

Le problème ne doit pas non plus être surestimé: l'étude du professeur Baeten de la *Vlerick Leuven Gent Management School* (reproduite en annexe 1) révèle qu'en Belgique, les bonus versés ne sont, en moyenne, pas excessifs.

Pour M. Daems, il est toutefois essentiel que les bonus puissent varier, même, éventuellement, de manière négative. Il doit en effet exister un rapport réel entre les prestations de l'entreprise et les rémunérations octroyées (à cet égard, il songe par exemple au système des rémunérations "clawback", comme dans le secteur bancaire). Pour cette raison, une limitation annuelle absolue à 30 % ne lui semble donc pas judicieuse. Elle pourrait en effet engendrer une hausse malsaine — et déconseillée — des rémunérations fixes.

L'intervenant souligne que les propositions ont surtout dans leur ligne de mire les entreprises cotées en Bourse, ce qui fera obstacle au développement futur des entreprises en Belgique. Il risque, en effet, d'y avoir moins d'entreprises qui font leur entrée en Bourse, ce qui serait particulièrement fâcheux pour les entreprises technologiques (les éléments les plus talentueux se

is tot op heden nog niet gevoerd en nu is het debat vaak gesteund op voorbeelden waarvan men niet weet of ze representatief zijn of niet. De schaarse cijfers die beschikbaar zijn, lijken in elk geval te suggereren dat in vergelijking met de buurlanden de situatie in België relatief onder controle is, waarschijnlijk te danken aan de al bestaande wetgeving. De spreker oppert het idee van een soort van observatorium dat in dat verband nuttige analyses zou kunnen maken.

Vervolgens wenst de spreker de verwarring over de voorwaarden voor de toekenning van variabele vergoedingen in België uit de wereld te helpen. Hij legt uit dat, mede onder invloed van de aanscherping van de regels inzake deugdelijk ondernemingsbestuur, het niet mogelijk is dat de bedrijfstop over de eigen vergoeding beslist (het remuneratiecomité beslist en brengt hierover verslag uit aan de algemene vergadering van aandeelhouders). Dat is in andere landen, zoals de VS, wel mogelijk. Men moet bijgevolg opletten met internationale vergelijkingen en met economische literatuur uit die landen.

Als volgende punt wijst de spreker erop dat de toekenning van bezoldigingen een essentieel controle-instrument voor de raad van bestuur en de aandeelhouders is.

De toekenning van variabele vergoedingen is een eis van de meeste aandeelhouders. Men wil immers dat het topmanagement mede verantwoordelijk is voor de resultaten van de onderneming.

Het probleem mag ook niet worden overschat: uit een studie van professor Baeten van de *Vlerick Leuven Gent Management School* (opgenomen in de bijlage 1) blijkt dat er gemiddeld genomen in België geen excessieve bonussen worden betaald.

De heer Daems vindt het wel essentieel dat de bonus kan variëren, zelfs eventueel negatief. Er moet immers een reële band bestaan tussen de prestaties van de onderneming en de toegekende vergoeding (hij denkt daarbij bijvoorbeeld aan het systeem van de "clawback"-vergoedingen zoals in de bankwereld). Een absolute jaarlijkse beperking tot 30 % vindt hij om die reden dan ook niet verstandig. Dat zou immers kunnen leiden tot een ongezonde stijging van de vaste vergoedingen en dat valt af te raden.

De spreker merkt op dat de voorstellen vooral beursgenoteerde ondernemingen in het vizier nemen. Dit zal de verdere ontwikkeling van bedrijven in België hinderen. Het gevaar bestaat immers dat minder bedrijven naar de beurs gaan, wat in het bijzonder slecht is voor technologische bedrijven (toptalenten zullen zich meer richten op een carrière in de zakelijke dienstverlening en

dirigeront davantage vers une carrière dans les services commerciaux et se mettront de préférence au service d'entreprises non cotées en Bourse).

M. Daems explique également que l'économie belge et, partant, son actionnariat, se sont fortement internationalisés. Cette internationalisation s'observe surtout auprès des CEO et des comités de direction. Tous les membres de la direction ne se trouvent pas non plus nécessairement en Belgique, et il est possible qu'ils relèvent de différents systèmes. C'est la raison pour laquelle l'orateur préconise que la Belgique se rallie aux initiatives européennes et ne prenne pas de mesures isolées.

Comme avant-dernier point, l'orateur indique que les principes de bonne administration font déjà l'objet d'un suivi actuellement. La loi du 6 avril 2010 a en effet rendu le code obligatoire et, selon les juristes, cela signifie que lorsque le code n'est pas suivi ou que l'explication ne suffit pas, cela peut déclencher une procédure. M. Daems renvoie une fois encore à l'étude de la FSMA, qui contrôle régulièrement et qui a constaté de grands progrès. À cet égard, il signale que la Commission *Corporate governance* propose d'affiner plus avant le principe "se conformer ou expliquer", en ce sens qu'une entreprise ne pourrait plus remettre en cause la règle même à laquelle elle déroge, mais devrait expliquer pourquoi ladite règle n'est pas appliquée dans le cas concret. C'est comme lorsque l'on commet une infraction au Code de la route et que l'on est appelé à se justifier. Il est inacceptable que le contrevenant ne respecte pas les prescriptions en matière de circulation routière parce qu'il estime que la règle n'est pas bonne; il est toutefois possible que l'infraction se justifie en raison des circonstances particulières dans lesquelles se trouvait le contrevenant à ce moment précis (p. ex. un excès de vitesse commis par le conducteur dont l'épouse en fin de grossesse doit être amenée d'urgence à l'hôpital.)

Enfin, M. Daems considère qu'une législation n'est pas nécessaire pour résoudre d'éventuels problèmes liés aux rémunérations variables dans les entreprises publiques. Si des problèmes se posent dans ces entreprises, les autorités publiques peuvent intervenir dans tous les cas lorsqu'elles détiennent la majorité des actions.

10. Échange de vues

M. Guy Coëme (PS) s'attarde sur l'observation selon laquelle les rémunérations excessives poseraient peu de problèmes en moyenne. Si tel est le cas, M. Daems aurait-il une suggestion pour s'attaquer aux dérives? En

zullen bij voorkeur willen werken voor niet genoteerde bedrijven).

De heer Daems legt ook uit dat het Belgische bedrijfsleven sterk geïnternationaliseerd is. Ten gevolge daarvan is ook het aandeelhouderschap sterk geïnternationaliseerd. Deze internationalisatie is vooral merkbaar bij ceo's en bij directiecomités. Ook zitten niet noodzakelijkerwijze alle directieleden in België en is het mogelijk dat zij onder verschillende systemen vallen. Daarom pleit de spreker ervoor dat België zich aansluit bij Europese initiatieven en geen geïsoleerde maatregelen neemt.

Als voorlaatste punt wordt erop gewezen dat er vandaag al een opvolging van de principes van deugdelijk bestuur gebeurt. De wet van 6 april 2010 maakte de code immers verplichtend en juristen stellen dat dit betekent dat, wanneer de code niet gevolgd wordt of de uitleg niet voldoet, dit tot een procedure kan leiden. De heer Daems verwijst nogmaals naar de studie van de FSMA, die regelmatig controleert en heeft vastgesteld dat er goede vooruitgang is. De spreker kondigt in dat verband aan dat de Commissie *Corporate Governance* een verdere verfijning van het "pas toe of leg uit"-principe voorstelt. Deze zou erop neerkomen dat een bedrijf niet langer de regel zelf waarvan wordt afgeweken ter discussie kan stellen, maar moet uitleggen waarom in het concrete geval de regel niet wordt toegepast. Het is zoals wanneer men een verkeersovertreding begaat en men daarvoor ter verantwoording wordt geroepen. Het is niet aanvaardbaar dat de overtreder de verkeersvoorschriften niet in acht neemt omdat hij de regel niet goed vindt; het is echter wel mogelijk dat de overtreiding wordt verantwoord door de specifieke omstandigheden waarin de overtreder op dat ogenblik verkeerde (bv. een snelheidsovertreding wanneer de hoogzwangere echtgenote van de bestuurder dringend naar het ziekenhuis moet worden gebracht).

Ten slotte denkt de heer Daems dat er geen wetgeving nodig is om eventuele problemen met betrekking tot de variabele vergoedingen in de overheidsbedrijven aan te pakken. Indien er problemen zouden zijn bij de overheidsbedrijven dan kan de overheid, daar waar zij de meerderheid van de aandelen heeft, in elk geval al optreden.

10. Gedachtewisseling

De heer Guy Coëme (PS) staat stil bij de opmerking dat er gemiddeld weinig problemen zijn in verband met buitensporige vergoedingen. Als dat het geval is, heeft de heer Daems dan enige suggestie om de uitwassen

effet, c'est précisément l'objectif poursuivi par le Parlement: réglementer les extravagances exceptionnelles.

Il demande également s'il serait possible de soumettre les entreprises, surtout les hautes sphères, à un contrôle objectif et indépendant, comme devrait en fait le faire le comité de rémunération. De nombreux dirigeants d'entreprises se connaissent d'une manière ou d'une autre — c'est un petit monde — et le risque existe également que l'on n'ose pas porter un jugement sévère à l'égard d'un confrère de crainte d'encourir à son tour un contrôle trop rigoureux après coup.

Il demande en outre si M. Daems a connaissance d'assemblées générales ayant refusé d'accorder une rémunération variable déterminée.

M. Coëme demande enfin davantage d'explications concernant les effets néfastes que les propositions pourraient avoir pour les entreprises technologiques. Il suppose que ces entreprises recourent précisément à l'octroi d'actions en tant que composante de la rémunération. L'intervenant sait toutefois bien que, dès qu'une plus-value suffisamment importante a été créée, de telles entreprises sont revendues afin que les actionnaires puissent empocher cette plus-value.

M. Herman Daems considère que la solution du problème des indemnités exorbitantes est simple. Celui qui paie est responsable de l'octroi de l'indemnité et doit poser les questions nécessaires lorsque la situation le requiert. Il s'agit *in casu* des actionnaires. Cela vaut également dans le cas de Dexia...

En ce qui concerne l'indépendance du contrôle par le comité de rémunération, l'orateur estime que la majorité des membres sont réellement indépendants, l'objectivité et l'indépendance n'étant donc pas mises en péril. Il conteste par ailleurs que ce soit un petit monde.

Pour ce qui est d'éventuels refus de l'assemblée générale, M. Daems indique que les rémunérations variables ont toujours fait l'objet de longues discussions lors des assemblées générales de l'entreprise au sein de laquelle il a exercé différents mandats d'administrateur depuis 1999. Des questions portaient systématiquement sur le lien réel entre l'indemnité et les prestations de l'entreprise. Les actionnaires souhaitent en effet que ces indemnités varient effectivement en fonction des résultats obtenus. Si le législateur plafonne l'indemnité à 30 % de la rémunération annuelle, cela ne sera pas possible.

aan te pakken? Dat is immers precies wat het Parlement beoogt te regelen: de uitzonderlijke buitensporigheden.

Hij vraagt ook of het in de bedrijfswereld, zeker in de hogere regionen, wel mogelijk is dat men op een objectieve en onafhankelijke manier controleert, zoals dat eigenlijk zou moeten gebeuren door het remuneratiecomité. Veel bedrijfsleiders kennen mekaar op een of andere manier — het gaat hier om een kleine wereld — en ook bestaat het risico dat men elkaar niet streng durft te beoordelen uit vrees om naderhand zelf al te rigoreus te worden gecontroleerd.

Bovendien wenst hij te vernemen of de heer Daems weet heeft van algemene vergaderingen die geweigerd hebben om een welbepaalde variabele vergoeding toe te kennen.

De heer Coëme wil ten slotte meer uitleg over de nadelige effecten die de voorstellen zouden kunnen hebben voor technologische bedrijven. Hij gaat ervan uit dat deze bedrijven de toekenning van aandelen precies gebruiken als onderdeel van het vergoedingspakket. De spreker weet echter ook dat dergelijke bedrijven, eens er een voldoende grote meerwaarde werd gecreëerd, van de hand worden gedaan zodat de aandeelhouders die meerwaarde kunnen opstrijken.

De heer Herman Daems meent dat de oplossing voor het probleem van exuberante vergoedingen simpel is. Diegene die betaalt is verantwoordelijk voor de toekenning van de vergoeding en hij moet de nodige vragen stellen als de situatie daarom vraagt. *In casu* zijn dat de aandeelhouders. Dat geldt ook in het geval van Dexia...

Wat de onafhankelijkheid van de controle door het remuneratiecomité betreft, meent de spreker dat de meerderheid van de leden daadwerkelijk onafhankelijk is en dat de objectiviteit en onafhankelijkheid dus niet in het gedrang komt. Voorts weerlegt hij dat het om een kleine wereld gaat.

Als antwoord op de vraag over eventuele weigeringen door de algemene vergadering, legt de heer Daems uit dat het punt van de variabele vergoedingen altijd uitgebreid werd besproken tijdens algemene vergaderingen van de onderneming waar hij sinds 1999 verschillende bestuursmandaten heeft uitgeoefend. Daarbij werd stevast gevraagd naar de reële band tussen de vergoeding en de prestaties van de onderneming. De aandeelhouders wensen immers dat deze vergoedingen daadwerkelijk variëren in functie van de behaalde resultaten. Laat dat nu niet mogelijk zijn indien de wetgever de maximum hoogte tot 30 % van het jaarloon beperkt.

M. Daems ajoute que la vente d'entreprises technologiques ne doit pas forcément être négative. Dans certains cas, cela a justement permis à de petites entreprises technologiques de faire partie d'un grand groupe international. Cela a accru leurs possibilités et eu un effet positif sur le rentabilité.

*

M. Karel Uyttensprot (N-VA) souligne que toute réglementation doit se fonder sur le principe suivant: quiconque travaille dur doit pouvoir être récompensé. L'intervenant est convaincu que la loi précitée du 6 avril 2010 s'inscrit dans cet esprit et qu'elle a instauré une réglementation universelle et contraignante. Il souligne ensuite que de nombreuses entreprises belges ont été reprises par des groupes étrangers. L'intervenant demande à M. Daems s'il ne pense pas que la surréglementation mène ou risque de mener à l'exode des entreprises.

M. Uyttensprot souhaiterait également que M. Daems lui dise concrètement à partir de quel niveau un bonus peut être considéré comme exubérant.

Tout comme l'orateur précédent, *M. Daems* est un farouche défenseur de la loi du 6 avril 2010, grâce à laquelle le législateur a selon lui pris de l'avance par rapport au reste du monde.

M. Daems n'est pas en mesure de répondre à la question relative à un prétendu exode. Il souligne toutefois que des réglementations telles celles actuellement à l'examen devraient idéalement être prises dans un contexte européen et non au niveau de la Belgique. L'orateur fait observer que nous sommes déjà confrontés aujourd'hui à une diminution du nombre de cotations en bourse. Or, ces cotations revêtent un caractère essentiel dans le cadre des besoins de financement des entreprises.

M. Daems répond à la question relative à la définition du bonus exubérant qu'il est nécessaire que le montant d'un bonus varie en fonction des prestations fournies. En l'absence de lien, une indemnité représentant 30 % de la rémunération garantie peut être qualifiée d'exorbitante, alors qu'une indemnité de 50 % peut parfaitement s'inscrire dans des limites acceptables, pour autant qu'elle corresponde aux prestations de l'entreprise. Dans certains cas, la valeur que présente un manager pour l'entreprise ne peut être sous-estimée. À titre d'illustration, il est renvoyé à la baisse du cours de l'action d'Apple à la suite de l'annonce de la maladie de Steve Jobs.

De heer Daems zegt voorts dat het van de hand doen van technologische bedrijven niet per se negatief hoeft te zijn. In sommige gevallen heeft dit precies toegelaten dat kleinere technologiebedrijven deel van een grotere, internationale groep zijn geworden. Dat heeft hun mogelijkheden vergroot en een positief effect op hun rendabiliteit gehad.

*

De heer Karel Uyttensprot (N-VA) benadrukt dat de ratio van elke regeling moet zijn dat wie hard werkt daarvoor moet kunnen worden beloond. Hij is ervan overtuigd dat de geciteerde wet van 6 april 2010 zich in deze gedachte inschrijft en een alomvattende en verplicht gestelde regeling heeft ingevoerd. Vervolgens wijst hij erop dat heel wat Belgische ondernemingen door buitenlandse groepen zijn overgenomen. Hij vraagt of de heer Daems niet denkt dat de Belgische overreglementering tot een exodus van bedrijven leidt of zou kunnen leiden.

De heer Uyttensprot wil ook weten of de heer Daems concreet kan zeggen vanaf welk punt men een bonus als exuberant kan beschouwen.

De heer Daems is, net zoals de vorige spreker, een felle voorstander van de wet van 6 april 2010. Hij meent dat de wetgever hiermee een voorsprong ten opzichte van het buitenland heeft genomen.

De vraag met betrekking tot een vermeende exodus kan de heer Daems onmogelijk beantwoorden. Hij benadrukt wel dat regelingen zoals deze die ter bespreking voorliggen, idealiter in Europese context worden genomen en niet door België alleen. De spreker wijst erop dat we vandaag al met een vermindering van het aantal beursnoteringen worden geconfronteerd. Dit is, in het licht van de financieringsbehoeften van de bedrijven nochtans van uiterst groot belang.

Als antwoord op de vraag naar de kenmerken van een exuberante bonus, stelt de heer Daems dat het noodzakelijk is dat de hoogte ervan varieert in functie van de geleverde prestaties. Zonder koppeling is een vergoeding die 30 % van de gewaarborgde vergoeding bedraagt exuberant te noemen, terwijl een vergoeding van 50 % perfect binnen de grenzen van het aanvaardbare blijft voor zover deze vergoeding spoort met de prestaties die zijn neergezet door het bedrijf. De waarde die een manager voor het bedrijf kan hebben, kan in sommige gevallen niet worden onderschat. Ter illustratie wordt verwezen naar de daling van de beurskoers van Apple ten gevolge van het bekendmaken van de ziekte van Steve Jobs.

*

M. Mathias De Clercq (Open Vld) prend note de la suggestion de M. Daems concernant la création d'un "observatoire des rémunérations". Il souligne que son parti est favorable au principe d'une rétribution conforme au travail fourni, dans les deux sens, c'est-à-dire tant lorsque cela donne lieu à une rémunération plus élevée, que lorsque la mauvaise qualité des prestations est répercutée sur la hauteur des bonus. Si l'on déroge à ce principe, on risque de susciter des jalousies.

*

Mme Valérie Déom (PS) se réjouit du changement d'attitude à l'égard du principe "se conformer ou expliquer". L'année passée, M. Daems était encore convaincu que tout allait pour le mieux et que le principe fonctionnait à merveille. À présent, la commission *Corporate Governance* propose d'affiner ce système.

Deuxièmement, elle considère que certaines rémunérations variables dépassent les limites du raisonnable. Elle demande comment il est possible que, dans certaines entreprises, les bonus octroyés sont jusqu'à 300 fois plus élevés que le salaire moyen des travailleurs.

Mme Déom demande par ailleurs à M. Daems si son raisonnement (octroi de bonus liés aux prestations) exclut le versement d'indemnités en cas de licenciement. Si un directeur est évincé, c'est quand même parce que ses prestations ne donnent pas satisfaction, et il ne peut donc pas être récompensé?

L'intervenante indique enfin que M. Daems n'exclut apparemment pas que certaines entreprises fuient notre pays. L'entrée en vigueur de la loi du 6 avril 2010 a-t-elle entraîné un tel exode?

M. Daems dément avoir changé d'avis au sujet du principe "se conformer ou s'expliquer" et de la loi du 6 avril 2010 en général. Il souligne également que le Parlement a apporté de nombreuses modifications au texte initial et que le résultat final est très satisfaisant et taillé sur mesure pour une SA.

En ce qui concerne la question sur le rapport entre les rémunérations de certains hauts dirigeants et le salaire moyen, M. Daems rétorque que l'on ne peut pas s'attendre à ce que toutes les plus-values créées par une

*

De heer Mathias De Clercq (Open Vld) noteert de suggestie van de heer Daems voor de oprichting van een "vergoedingsobservatorium". Hij benadrukt dat zijn partij voorstander is van het principe "loon naar werken" in beide richtingen, dus zowel in het geval dat dit leidt tot een hogere vergoeding als in het geval dat er moet worden ingeleverd ten gevolge van verminderde prestaties. Indien men dat principe niet volgt, bestaat het risico dat men afgunst wekt.

*

Mevrouw Valérie Déom (PS) is positief gestemd over de gewijzigde houding ten opzichte van het "pas toe of leg uit"-beginsel. Vorig jaar was de heer Daems er nog van overtuigd dat er geen vuiltje aan de lucht was en dat het beginsel perfect werkt, nu stelt de commissie *Corporate Governance* een aanscherping van het principe voor...

In de tweede plaats denkt zij dat sommige variabele vergoedingen de grenzen van het redelijke overschrijden. Zij vraagt hoe het mogelijk is dat in sommige ondernemingen de toegekende bonussen tot 300 keer groter zijn dan het mediaan salaris daar.

Voorts wenst mevrouw Déom te weten of het in de redenering van de heer Daems (prestatiegegekoppelde toekenning van bonussen) dan ook uitgesloten is om een vergoeding uit te keren ingeval van ontslag. Als een manager de deur wordt gewezen, dan is men toch niet tevreden over zijn prestaties en kan hij toch ook niet worden beloond?

Ten slotte stipt de spreekster aan dat de heer Daems blijkbaar niet uitsluit dat sommige ondernemingen ons land zullen ontvluchten. Is een dergelijke exodus op gang gekomen na het in voege treden van de wet van 6 april 2010?

De heer Daems ontkent dat hij van mening is veranderd ten aanzien van het "pas toe of leg uit"-principe en de wet van 6 april 2010 in het algemeen. Hij wijst er ook op dat er in het Parlement nog heel wat wijzigingen aan de oorspronkelijke tekst zijn aangebracht en dat het uiteindelijke resultaat zeer bevredigend is en perfect op de maat van een NV is gesneden.

Aangaande de vraag over de verhouding tussen de vergoedingen van sommige topmanagers en het mediaan salaris, werpt de heer Daems op dat men niet mag verwachten dat alle meerwaarden die een onderneming

entreprise aillent dans la poche des actionnaires. C'est pourtant la conséquence de certaines des propositions. Le mérite de la plus-value revient cependant aussi au management et au personnel de cette entreprise, qui peuvent dès lors être récompensés.

À cet égard, M. Daems souhaiterait aussi attirer l'attention sur un point qui a été quelque peu négligé jusqu'à présent: la distinction entre les résultats à long terme et les résultats à court terme. Pour M. Daems, l'octroi d'un bonus doit dépendre de la *réalisation* d'un résultat, et pas du fait d'atteindre ce résultat en soi. À titre d'exemple, si un manager permet la reprise d'une entreprise, il s'agit certes d'une réalisation, mais pas encore d'un résultat vraiment réalisé. Ce le sera, on l'espère, après un certain temps, si cette reprise s'avère générer une plus-value. Ce n'est qu'à ce moment que l'octroi d'un bonus sera justifié. Il convient de faire remarquer qu'il pourra alors effectivement s'élever à plus de 30 % de la rémunération garantie. M. Daems déclare également que le conseil d'administration est, par excellence, l'organe qui doit évaluer le problème de l'octroi de bonus.

*

Mme Barbara Pas (VB) fait remarquer que M. Daems n'a rien dit sur les indemnités de licenciement. Quelle est la meilleure manière de s'attaquer au problème des indemnités de licenciement excessives?

M. Daems répond que la règle du code de gouvernance d'entreprise — maximum 12 mois de rémunération garantie, sauf convention préalable contraire — est une bonne règle. Il fait également remarquer que les actionnaires de référence souhaitent bien sûr maintenir les indemnités de licenciement à un niveau aussi bas que possible et qu'au contraire, une indemnité de licenciement raisonnable offre une protection aux petits actionnaires. Elle contribue en effet à l'indépendance et à l'autonomie du management vis-à-vis des actionnaires de référence. On n'attire cependant jamais l'attention sur cet aspect des indemnités de licenciement.

*

M. Bruno Tuybens (sp.a) se félicite que la Commission Corporate Governance soit favorable à un affinement du principe "appliquer ou expliquer". Il observe en effet que ce principe ne permet pas d'obtenir les effets escomptés.

Il ajoute que, souvent, aucune question approfondie n'est posée au cours de l'assemblée générale à propos

créé par les actionnaires. Certains de ces propositions ont néanmoins conduit à des résultats. La plus-value est en fait aussi le mérite du management et du personnel de l'entreprise, qui peuvent dès lors être récompensés.

De heer Daems wenst in dit verband ook de aandacht te vestigen op een punt dat totnogtoe onvoldoende aandacht heeft gekregen: het onderscheid tussen langetermijn- en kortetermijnresultaten. De toekenning van een bonus moet voor de heer Daems afhankelijk zijn van de daadwerkelijke *realisatie* van een resultaat, niet het bereiken van een bepaalde doelstelling an sich. Bij wijze van voorbeeld: als een manager een bedrijfsovername mogelijk maakt, dan is dat weliswaar een verwezenlijking, maar nog geen echt gerealiseerd resultaat. Dat zal het hopelijk wel zijn na verloop van tijd, wanneer deze overname een meerwaarde blijkt te bieden. Pas op dat ogenblik is de toekenning van een bonus hiervoor verantwoord. Er zij opgemerkt dat deze dan weliswaar hoger dan 30 % van de gewaarborgde bezoldiging kan bedragen. De heer Daems zegt ook dat het probleem van de toekenning van bonussen bij uitstek door de raad van bestuur moet worden beoordeeld.

*

Mevrouw Barbara Pas (VB) merkt op dat de heer Daems niets gezegd heeft over opzeggingsvergoedingen. Hoe kan men het probleem van de buitensporige opzeggingsvergoedingen het beste aanpakken?

De heer Daems antwoordt dat de regel van de corporate governance code — maximum 12 maanden gewaarborgde bezoldiging tenzij er voorafgaand anders werd overeengekomen — een goede regel is. Hij merkt ook op dat de referentieaandeelhouders de opzeggingsvergoedingen uiteraard zo laag mogelijk wensen te houden en dat, in tegendeel, een redelijke opzeggingsvergoeding de kleine aandeelhouders bescherming biedt. Deze draagt immers bij tot de onafhankelijkheid en de zelfstandigheid van het management ten aanzien van de referentieaandeelhouders. Dit aspect van de opzeggingsvergoeding wordt echter nooit onder de aandacht gebracht.

*

De heer Bruno Tuybens (sp.a) is tevreden dat de Commissie Corporate Governance voor een aanscherping van het "pas toe of leg uit"-principe gewonnen is. Hij merkt immers dat het beginsel niet werkt zoals het hoort.

Ook zegt hij dat tijdens de algemene vergadering vaak geen doordringende vragen worden gesteld over

de l'objet des discussions en cours. Souvent, les oreilles des actionnaires sont rebattues avec des explications techniques et complexes. Les choses iraient mieux, sur plusieurs points, si les groupements d'intérêt concernés étaient également invités à l'assemblée générale et pouvaient y prendre la parole.

L'intervenant redoute néanmoins que l'annonce de la modification du principe "appliquer ou expliquer" ait pour conséquence que l'on réfléchisse (encore) davantage et de façon plus approfondie sur une motivation imparable qui permette de déroger aux principes de bonne administration. Il espère que la commission qualifiera plusieurs de ces principes d'inviolables. On ne pourra dès lors plus déroger à ces principes de "catégorie A". M. Tuybens pense, à cet égard, aux principes que la Commission européenne a également explicitement qualifiés d'inviolables dans ses recommandations.

Il demande si la Commission *Corporate Governance* n'envisage pas que les principes relatifs aux rémunérations variables s'appliquent également aux contrats en cours et non, comme c'est le cas aujourd'hui, aux nouveaux contrats.

M. Daems admet que l'assemblée générale doit effectivement être un événement réel bien qu'il ne soit pas favorable à ce que l'on y invite également les groupements d'intérêt.

En ce qui concerne la classification des principes de bonne administration dans une catégorie A de principes inviolables et dans une catégorie B, M. Daems indique qu'il craint que l'on considère dans ce cas que les principes de la catégorie B ont moins de valeur. En outre, l'intervenant relativise l'importance des dérogations motivées. Dans la vaste majorité des cas, la réglementation proposée par le code est tout simplement appliquée.

*

Mme Zuhal Demir, rapporteur, demande si M. Daems ne craint pas que l'approbation des propositions examinées risque d'inciter les entreprises à trouver tout simplement une nouvelle solution pour rémunérer leur personnel dirigeant.

M. Daems estime que les propositions n'offrent guère de marge de créativité et que l'on ne peut pas y échapper.

de kwestie die hier ter discussie ligt. De aandeelhouders worden er vaak om de oren geslagen met een technische en complexe uitleg. Een en ander zou beter werken mochten ook de relevante belangengroeperingen op de algemene vergadering worden uitgenodigd en daar spreekrecht hebben.

De spreker vreest wel dat de aangekondigde wijziging van het "pas toe of leg uit"-principe tot gevolg zal hebben dat er nu (nog) meer en grondiger zal nagedacht worden over een waterdichte motivering om van de beginselen van deugdelijk bestuur af te wijken. Hij hoopt erop dat de commissie een aantal van die beginselen als onaantastbaar zal aanduiden. Van die beginselen van "categorie A" zal dan niet meer kunnen worden afgeweken. De heer Tuybens denkt in dat verband aan de beginselen die de Europese Commissie ook uitdrukkelijk als onaantastbaar heeft aangeduid in haar aanbevelingen.

Hij wenst te weten of de Commissie *Corporate Governance* er niet aan denkt om de beginselen in verband met de variabele vergoedingen ook op de lopende contracten toe te passen en niet, zoals nu het geval is, op de nieuwe overeenkomsten.

De heer Daems geeft toe dat de algemene vergadering inderdaad een reëel gebeuren hoort te zijn, hoewel hij er geen voorstander van is dat men de belangengroeperingen er ook op uitnodigt.

Wat de opdeling van de beginselen van deugdelijk bestuur in een onaantastbare categorie A en een categorie B betreft, vreest de heer Daems dat men de B-principes dan als minderwaardig zou gaan beschouwen. Bovendien relateert de spreker het belang van de gemotiveerde afwijkingen. In een grote meerderheid van de gevallen wordt de door de code voorgestane regeling gewoon toegepast.

*

Mevrouw Zuhal Demir, rapporteur, wil weten of de heer Daems niet vreest dat de goedkeuring van de ter tafel liggende voorstellen tot gevolg zal hebben dat de bedrijven gewoon een andere weg zullen vinden om hun topmanagement te vergoeden.

De heer Daems is van oordeel dat de voorstellen weinig ruimte voor creativiteit laten en dat er niet aan te ontsnappen valt.

— RÉUNION DU 8 NOVEMBRE 2011

11. Exposé de M. Rudi Thomaes, administrateur délégué de la FEB

L'exposé de M. Thomaes concerne exclusivement les dirigeants des entreprises non financières (économie réelle) et non les rémunérations accordées dans les institutions financières.

Toutes les propositions n'ont pas la même portée. Certaines ne s'appliquent pas seulement aux sociétés cotées en bourse mais bien à toutes les entreprises. Les mesures proposées divergent également sur le fond: limitation de la partie variable de la rémunération, imposition supplémentaire de certains revenus et de certaines indemnités de départ, publication de l'écart de rémunération entre la rémunération médiane des administrateurs exécutifs et la rémunération médiane dans l'entreprise et, enfin, réglementation fiscale concernant les options sur actions pour le personnel. M. Thomaes constate en outre que beaucoup d'initiatives ont été prises à propos des dirigeants d'entreprise tandis que, par exemple, la situation des sportifs établis à Monaco ne donne lieu à aucun débat de société.

A. La Belgique est un petit pays doté d'une économie ouverte dans un environnement globalisé

La Belgique a intérêt à tenir compte de l'économie allemande. Par exemple, de grandes puissances telles que la Chine ont beaucoup d'estime pour ce pays, ce qui n'est pas dénué de signification.

Dans les sociétés cotées en bourse, il y a beaucoup plus d'actionnaires étrangers aujourd'hui que par le passé (exemples: *hedge funds*, fonds de pension ou fonds de capital-investissement). Par conséquent, il y a de plus en plus d'étrangers dans nos conseils d'administration. C'est déjà le cas pour un tiers des administrateurs des sociétés cotées du Bel 20. De manière générale, l'arrivée d'administrateurs étrangers est également constatée dans les plus grandes entreprises belges comme Agfa-Gevaert, Nyrstar, UCB et Solvay. Le contexte est de plus en plus international et toutes les initiatives législatives doivent également en tenir compte.

D'un point de vue social, certaines rémunérations sont toutefois perçues comme excessives. C'est incontestable.

Cela soulève la question du fonctionnement des comités de rémunération. Lors de l'engagement, un critère fondamental est prioritaire dans les grandes

— VERGADERING VAN 8 NOVEMBER 2011

11. Uiteenzetting van de heer Rudi Thomaes, gedelegeerd bestuurder van het VBO

Het betoog van de heer Thomaes heeft uitsluitend betrekking op bedrijfsleiders van niet-financiële instellingen (de reële economie) en niet op de bezoldigingen die in financiële instellingen worden uitgekeerd.

De verschillende voorstellen hebben een uiteenlopende draagwijdte. Een aantal zijn niet alleen van toepassing op beursgenoteerde maar op alle bedrijven. De voorgestelde maatregelen zijn ook uiteenlopend qua inhoud: een beperking van het variabel loongedeelte, een aanvullende belasting op bepaalde inkomsten en vertrekvergoedingen, de bekendmaking van de loonkloof tussen het mediaan loon van de uitvoerend bestuurders en het mediaan loon in de onderneming en tenslotte een belastingsregeling voor aandelenopties voor personeel. De heer Thomaes stelt tevens vast dat er een veelheid is aan initiatieven rond bedrijfsleiders maar dat bijvoorbeeld de positie van in Monaco gevestigde sportlui helemaal geen maatschappelijk debat oproept.

A. België is een klein land met een open economie in een geglobaliseerde omgeving

Het is in het belang van België rekening te houden met de Duitse economie. Grootmachten als China hebben bijvoorbeeld zeer veel achting voor dit land, wat niet geheel zonder betekenis is.

Bij beursgenoteerde ondernemingen zijn de aandeelhouders, veel meer dan in het verleden, buitenlands (bv. *hedge funds*, pensioenfondsen of *private equities*). Gevolg hiervan is dat er in onze raden van bestuur meer en meer niet-Belgen zitting hebben. Dit is reeds het geval voor een derde van de bestuurders van de genoteerde Bel-20 ondernemingen. Over het algemeen wordt de komst van buitenlandse bestuurders ook vastgesteld bij de grootste Belgische bedrijven zoals Agfa-Gevaert, Nyrstar, UCB en Solvay. De context wordt steeds maar internationaler en elk wetgevend initiatief dient hiermee dan ook rekening te houden.

Vanuit maatschappelijk oogpunt worden bepaalde lonen echter als excessief gepercipieerd. Dat staat buiten betwisting.

Het roept de vraag op naar de functionering van de remuneratiecomités. Bij de aanwerving staat in grote ondernemingen één fundamenteel criterium voorop:

entreprises: la compétence. Ces comités sont surtout en quête de sécurité. Ils recherchent le dirigeant qui a fait ses preuves dans un secteur spécifique et sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère. Pour limiter les risques, les marchés internationaux sont donc passés au peigne fin pour trouver le talent qui garantira le succès. Tel est le cas, par exemple, dans le secteur pharmaceutique et le secteur minier. Dans les grandes économies émergentes comme l'Inde et la Chine, mais aussi aux États-Unis et même aux Pays-Bas, le recrutement a pris aujourd'hui une dimension internationale. Dans le monde du sport, on observe d'ailleurs le même phénomène des recrutements internationaux. Les deux groupes ont ceci de commun qu'en cas d'échec, on demande à la personne concernée de s'en aller.

M. Thomaes souligne toutefois que lors des rencontres du G-20, les responsables politiques devraient accorder plus d'attention aux pratiques en matière de rémunération à Wall street et dans la City londonienne où le phénomène des rémunérations réellement excessives refait effectivement surface. Celui-ci s'accompagne de prises de risques considérables et devrait être combattu. Qui plus est, ces places financières (où sont établies de grandes entreprises telles que Merrill Lynch et Goldman Sachs) attirent des ingénieurs et des mathématiciens en tel nombre que cela affecte même nos entreprises.

Ces propositions nous appellent donc à faire montre de la plus grande prudence possible afin de ne pas diminuer l'attrait de nos entreprises pour les investisseurs étrangers et de ne pas chasser des entreprises de notre pays.

B. La Bourse est une source importante de financement pour les entreprises

Compte tenu des nouvelles normes et réglementations qui régissent la structure financière des banques (par exemple Bâle III et la directive Solvabilité II) les entreprises éprouveront à l'avenir encore plus de difficultés pour obtenir des crédits.

L'Europe est néanmoins largement tributaire des crédits bancaires, contrairement aux États-Unis, où c'est moins le cas.

Dans le futur, il conviendra dès lors de faciliter l'accès des entreprises au capital à risque.

compétentie. Die comités zijn vooral op zoek naar zekerheid. Ze zoeken de leidinggevende persoon die zijn sporen heeft verdiend in een specifieke sector en de markten waarop de onderneming actief is. Om risico's te vermijden speurt men dus de internationale markten af op zoek naar het talent dat garant kan staan voor succes. Dit is bijvoorbeeld het geval in de farmaceutische wereld en in de mijnbouw. In grote ontluikende economieën als Indië en China, maar ook in de VS en zelfs in Nederland, wordt vandaag globaal gerekruteerd. Overigens doet zich in de wereld van de sport hetzelfde fenomeen voor van de internationale rekruteringen. Beide groepen hebben hetzelfde kenmerk dat bij falen gevraagd wordt aan de betrokken persoon om op te stappen.

De heer Thomaes benadrukt wel dat op de bijeenkomsten van de G-20 de beleidsverantwoordelijken meer aandacht zouden moeten richten op de verloningspraktijken in Wall street en de Londense City waar inderdaad het fenomeen van werkelijk excessieve lonen de kop opsteekt. Dit gaat gepaard met het nemen van aanzienlijke risico's en zou moeten worden bestreden. Bovendien trekken deze plaatsen (waar grote bedrijven als Merrill Lynch en Goldman Sachs zijn gevestigd) zoveel ingenieurs en wiskundigen aan dat het zelfs onze bedrijven hindert.

Met deze voorstellen moet men dus de grootst mogelijke omzichtigheid aan de dag leggen ten einde onze bedrijven niet minder aantrekkelijk te maken voor buitenlandse investeerders en geen aanleiding te geven tot het wegtrekken van bedrijven uit ons land.

B. De beurs is een belangrijke financieringsbron voor ondernemingen

Met de nieuwe normen en reglementeringen die de financiële structuur van de banken sturen (bv. Bazel III en Solvency II-richtlijn) wordt het voor bedrijven nog moeilijker om in de toekomst kredieten te verkrijgen.

Europa is echter wel in belangrijke mate afhankelijk van bankkredieten, in tegenstelling tot de VS waar dat minder het geval is.

In de toekomst zal het bijgevolg de bedrijven, méér dan in het verleden, gemakkelijker moeten worden gemaakt om beroep te kunnen op risicokapitaal.

Plus on impose de réglementations et de contraintes aux entreprises cotées en Bourse, moins cette entrée en Bourse sera attractive.

C. La rémunération des CEO belges des sociétés belges cotées en Bourse

Sur ce point également, il faut tenir compte de la réalité du terrain. Une étude de Towers Watson concernant les entreprises du Bel-20 révèle que les rémunérations sont en moyenne supérieures de 9 % aux Pays-Bas, 60 % en France, 120 % au Royaume-Uni et 176 % en Allemagne.

On ne peut toutefois jamais exclure certains excès.

En Allemagne, l'économie la plus forte et la plus dynamique de l'Europe, la médiane des bonus des ceo des entreprises cotées en Bourse est quatre fois supérieure à la limite de 30 % prévue par les propositions de loi à l'examen.

D. La Belgique et le cadre légal européen

La loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier (*Moniteur belge* du 23 avril 2010) impose une transparence claire et des rapports détaillés en matière de salaires. L'assemblée générale des actionnaires dispose désormais d'une véritable voix prépondérante et elle peut vraiment intervenir activement. Plusieurs initiatives du conseil d'administration en matière de rémunération doivent recueillir l'approbation des actionnaires. La création d'un comité de rémunération est du reste devenue obligatoire. Sa composition fait l'objet de règles particulièrement strictes en matière d'indépendance et de compétences.

La loi du 6 avril 2010 contient également un régime relatif aux indemnités de départ. Dans cette loi, la limite supérieure se situe à 12 mois de rémunération ou à 18 mois moyennant l'avis motivé du comité de rémunération. Ce régime est nettement plus sévère que le régime général belge relatif aux indemnités de congé (échelle Claeys). Le paiement des bonus est étalé dans le temps et les sous-performances sont sanctionnées par le fait que ce paiement est lié à la réalisation de performances ou d'objectifs fixés préalablement.

Indien de beursgenoteerde bedrijven met nog meer reglementeringen en allerlei constraints zullen worden geconfronteerd wordt een beursnotering juist minder i.p.v. meer aantrekkelijk.

C. De bezoldiging van Belgische ceo's van Belgische genoteerde vennootschappen

Ook wat dit betreft dient rekening te worden gehouden met de realiteit op het terrein. Een studie van Towers Watson betreffende de Bel-20 ondernemingen laat zien dat de verloning in Nederland gemiddeld 9 % hoger ligt, in Frankrijk 60 %, in het Verenigd Koninkrijk 120 % en in Duitsland 176 %.

Excessen zijn evenwel nooit uit te sluiten.

In Duitsland, met de sterkste en ook de meest dynamische economie van Europa, ligt de mediaan van de bonussen van de ceo's van de genoteerde ondernemingen vier maal hoger dan de limiet van 30 % uit de onderhavige voorstellen.

D. Belgisch en het Europees wettelijk kader

De wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de banken financiële sector (*Belgisch Staatsblad*, 23 april 2010) legt duidelijke transparantie en een gedetailleerde rapportering op inzake lonen. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft nu werkelijk een beslissende stem in het kapittel en kan echt actief optreden. Verschillende initiatieven van de raad van bestuur inzake verloning moeten worden goedgekeurd door de aandeelhouders. Het creëren van een remuneratiecomité is overigens een verplichting geworden. De samenstelling ervan is aan bijzonder strikte regels onderworpen wat zijn onafhankelijkheid en competenties betreft.

De wet van 6 april 2010 bevat ook een regeling in verband met de vertrekvergoedingen. De bovengrens ligt hier op 12 maanden bezoldiging of op 18 maanden mits gemotiveerd advies van het remuneratiecomité. Deze regeling is veel strenger dan de algemene Belgische regeling voor de opzegvergoedingen (schaal Claeys). De betaling van de bonussen is gespreid in de tijd en ondermaatse prestaties worden afgestraft doordat de uitbetaling ervan wordt gekoppeld aan het realiseren van vooraf bepaalde prestaties of doelstellingen.

M. Xavier Baeten (*Vlerick Leuven Gent Management School*) souligne, dans une étude, que l'intervention de l'État est de plus en plus fréquente en Belgique (annexe n° 1). Nous sommes le seul pays à avoir inscrit un "malus salarial" dans la loi. Le paiement du bonus est basé sur des critères de performance que l'on peut mesurer objectivement pour une part sur une période de deux ans minimum et, pour une autre part, sur une période de trois ans. À cela s'ajoutent encore les recommandations de l'Union européenne relatives aux règles de rémunération qui s'appliquent aux administrateurs dans les sociétés cotées.

Le champ d'application des propositions de loi va plus loin, étant donné que certaines visent de manière générale les dirigeants d'entreprise, qu'ils soient administrateurs ou non, et certaines visent l'ensemble des dirigeants, que l'entreprise soit cotée ou non.

F. La limitation de la rémunération variable

En adoptant la limitation de la rémunération variable de l'ensemble des dirigeants de sociétés anonymes à 30 % de la partie fixe, la Belgique s'isolait encore davantage dans ce domaine. Aucun pays n'a fixé un pourcentage pour la rémunération variable, à l'exception des Pays-Bas où un pourcentage de 100 % est imposé, mais uniquement dans le secteur financier (étude de Towers Watson).

Hormis quelques rares exceptions, les bonus des dirigeants d'entreprises belges cotées en bourse sont inférieurs à ceux observés chez nos voisins.

Il est très important d'avoir un élément variable dans les rémunérations, ainsi que le souligne d'ailleurs également le Code de gouvernance d'entreprise. Le rapport relatif aux rémunérations doit mentionner les critères d'évaluation des performances par rapport aux objectifs, de même que la période d'évaluation et la description de la méthode qui est appliquée pour déterminer s'il a été satisfait à ces critères de performance. Par ailleurs, limiter la rémunération variable conduirait à exercer une pression à la hausse sur la rémunération fixe, ce qui n'est pas indiqué non plus.

G. Conclusion

Il est préférable de maintenir la rémunération variable. En Belgique, elle ne peut être qualifiée d'excessive, en comparaison avec d'autres pays (européens). Il est important de conserver la dynamique de croissance dans les entreprises. Le système actuel permet d'ailleurs de sanctionner des performances médiocres.

De heer Xavier Baeten (*Vlerick Leuven Gent Management School*) onderstreept in een studie dat in België steeds meer en meer wordt ingegrepen van overheidswege (bijlage 1). België is het enige land dat bij wet voorziet in een zgn. *malus pay*. De betaling van de bonus wordt gebaseerd op objectief meetbare prestatiecriteria voor een deel over een periode van minstens twee jaar en voor een ander deel over een periode van drie jaar. Daar bovenop komen nog de EU-aanbevelingen betreffende de regeling van de vergoedingen in de genoteerde vennootschappen die gelden voor bestuurders.

Het toepassingsgebied van de wetsvoorstellen reikt verder aangezien sommige op algemene wijze bedoeld zijn voor bedrijfsleiders, ongeacht of ze al dan niet bestuurder zijn en sommige alle leidinggevenden viseren, ongeacht of het bedrijf al dan niet beursgenoteerd is.

F. De beperking van de variabele vergoeding

België zou verder gaan op zijn solotoer in dit domein wanneer het de beperking van de variabele vergoeding van alle leidinggevenden van NV's tot 30 % van het vaste gedeelte zou goedkeuren. In geen enkel land is een percentage vastgesteld voor het bepalen van de variabele vergoeding, met uitzondering van Nederland waar een percentage van 100 % wordt opgelegd maar dan enkel en alleen in de financiële sector (studie van Towers Watson).

Met uitzondering van een aantal zeldzame gevallen zijn de bonussen van leiders van beursgenoteerde bedrijven hier lager dan in de buurlanden.

Het is zeer belangrijk een variabel element in de vergoedingen te hebben zoals trouwens ook wordt benadrukt door de corporate governance code. Het remuneratieverslag moet de criteria voor de evaluatie van de prestaties ten opzichte van de doelstellingen vermelden m.i.v. de aanduiding van de evaluatieperiode en de beschrijving van de methodiek die wordt toegepast om na te gaan of aan deze prestatiecriteria is voldaan. Bovendien zou de beperking van de variabele vergoeding leiden tot opwaartse druk op de vaste bezoldiging wat ook niet aangewezen is.

G. Conclusie

De variabele verloning blijft best behouden. In België is die, in vergelijking met andere (Europese) landen, niet excessief te noemen. Het is belangrijk om de groeidynamiek in de ondernemingen te houden. Het huidige systeem laat trouwens toe ondermaatse prestaties af te straffen.

Lors de la publication des résultats des sociétés cotées en bourse début 2011, il est apparu que certains CEO n'avaient pas reçu de bonus car ils n'avaient pas atteint leurs objectifs.

En Belgique, il est essentiel de ne pas dépasser le cadre européen qui établit une distinction entre les institutions financières et les (autres) sociétés cotées. Ce que la Belgique ne peut certainement pas faire, c'est instaurer des règles pour les sociétés non cotées (qui représentent en Belgique 83 % des entreprises).

Il y a lieu d'être suffisamment attentif à la sécurité juridique et à la délimitation claire du champ d'application. Le monde de l'entreprise est très préoccupé par la manière dont ces propositions pourraient être intégrées dans un environnement d'entreprises multinationales.

La FEB a proposé, dans le cadre de la Fédération patronale européenne, d'œuvrer à l'inscription à l'ordre du jour du G-20 de la problématique des excès à Wall street et à la City de Londres. Enfin, la FEB souhaite encore souligner que la CCT n° 90 offre la possibilité d'octroyer à tous les membres du personnel des éléments de rémunération liés aux résultats. En accord avec les syndicats, les employeurs ont proposé au gouvernement de les limiter à un montant de 2 200 euros. La philosophie sous-jacente est que lorsqu'une entreprise réalise d'importants objectifs commerciaux pour lesquels le personnel ou certains départements de l'entreprise se sont particulièrement investis, elle doit pouvoir les associer à cette réussite. Le législateur pourrait, par exemple, relever ce montant afin de développer une stratégie de croissance pour les entreprises.

12. Exposé de M. Eric De Keuleneer, Solvay Brussels School of Economics and Management

Dans le monde actuel, le lien entre la rémunération des dirigeants de grandes entreprises et leurs mérites est relativement ténu. Tout le monde le reconnaît. La comparaison assez fréquente avec le monde du sport n'est cependant pas tout à fait pertinente. Pour une joueuse de tennis qui gagne un tournoi ou un footballeur hors pair qui propulse son club dans le haut du classement, il est relativement facile de constater qu'ils ont obtenu de beaux résultats. Pour un dirigeant d'entreprise, c'est très difficile.

Bij de bekendmaking van de resultaten van beursgenoteerde vennootschappen begin 2011 is gebleken dat sommige ceo's geen bonus hebben ontvangen omdat ze hun doelstellingen niet hebben bereikt.

Het is fundamenteel dat men in België niet verder gaat dan het EU-kader waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen financiële instellingen en (andere) genoteerde vennootschappen. Wat België zeker niet mag doen is regels invoeren voor niet-genoteerde vennootschappen (die in België 83 % van de ondernemingen vertegenwoordigen).

Er dient voldoende aandacht te worden geschonken aan de rechtszekerheid en aan de duidelijke omlijning van het toepassingsgebied. De bedrijfswereld is zeer bezorgd over hoe deze voorstellen zouden kunnen worden ingepast in een omgeving van multinationale ondernemingen.

Het VBO heeft voorgesteld, in het kader van de Europese werkgeversfederatie, om de problematiek van de excessen in Wall street en de Londense City op de agenda van de G-20 te krijgen. Het VBO wenst ten slotte nog te benadrukken dat de cao nr. 90 voor alle personeelsleden de mogelijkheid biedt van de toekenning van resultaatsgebonden verloningscomponenten. In overleg met de vakbonden hebben de werkgevers de regering voorgesteld dit te beperken tot een bedrag van 2 200 euro. De achterliggende filosofie is dat wanneer een onderneming belangrijke bedrijfsdoelstellingen haalt waarvoor het personeel of onderdelen van het bedrijf zich bijzonder hebben ingezet, hen de mogelijkheid moet worden geboden daarin te kunnen delen. De wetgever zou, met het oog op de ontwikkeling van een groeigerichte strategie voor de bedrijven, dit bedrag bijvoorbeeld kunnen optrekken.

12. Uiteenzetting van de heer Eric De Keuleneer, Solvay Brussels School of Economics and Management

In de huidige wereld is de band tussen de verloning van leiders van grote ondernemingen en hun merites relatief zwak. Iedereen erkent dit. De nogal dikwijls gemaakte vergelijking met de wereld van de sportlui gaat evenwel niet helemaal op. Van een tennisster die een toernooi wint of een topvoetballer die zijn club naar het hoogste klassement leidt kan relatief gemakkelijk worden vastgesteld dat ze presteren. Bij een bedrijfsleider is dit zeer moeilijk.

Nombreux sont les dirigeants d'entreprise qui avaient la réputation d'être très compétents jusqu'au moment où il est apparu qu'ils n'étaient en fait pas du tout à la hauteur. En guise d'illustration, on peut se référer au rôle joué par Lee Iacocca dans les années 1980, lors de la relance du constructeur automobile américain Chrysler. Il a d'abord forcé l'admiration, mais il est apparu par la suite que la relance de l'entreprise résultait surtout de l'octroi de subventions publiques et l'entreprise a de nouveau connu des difficultés. Iacocca, qui a tout de même reçu une confortable indemnité de départ, n'a jamais rien remboursé.

Un phénomène similaire est apparu chez certains dirigeants de banques qui ont empoché de très grosses rémunérations et ont acquis une réputation hors normes (proclamés "banquier de l'année" etc.) alors que leur banque, l'année suivante, était quasi en faillite, en raison le plus souvent d'une prise de risques excessifs et de leur relative incompétence.

Les performances des dirigeants d'entreprise sont moins absolues et plus difficiles à mesurer que celles des sportifs ou des stars du monde de la musique.

Les marchés sont des domaines qui légitiment la recherche de l'intérêt personnel. L'entrepreneuriat récompense en effet le succès personnel. La logique du système veut qu'une personne qui démarre une entreprise et en est actionnaire a beaucoup de chances de devenir riche et de constituer un important patrimoine. C'est ce qui explique le succès du système, tout comme le fait qu'il part du principe que l'intérêt personnel doit aller de pair avec la recherche de l'intérêt de l'entreprise. Dans les (grandes) entreprises, l'intérêt de la collectivité doit toutefois primer les différents intérêts individuels de ceux qui y travaillent.

En fin de compte, les (grandes) entreprises privées ne diffèrent à cet égard pas tellement des entreprises publiques. Une grande entreprise ne peut pas bien fonctionner lorsque tous ceux qui y travaillent poursuivent leurs propres intérêts. Il est essentiel que le personnel s'y sente bien et y travaille dans l'intérêt de l'entreprise. En Belgique, le taux général de satisfaction du personnel est d'ailleurs élevé, ce qui est certainement un atout. Mais un problème philosophique se pose lorsque le chef d'entreprise ne peut même pas se satisfaire d'un salaire élevé mais qu'il souhaite un bonus faute duquel il ne se sent pas motivé pour défendre les intérêts de l'entreprise. C'est un problème fondamental auquel la globalisation de l'économie n'est pas étrangère.

Il y a plusieurs raisons de considérer avec méfiance les rémunérations très élevées des chefs d'entreprise. Les dirigeants de grandes banques ont, ces derniers

Talrijk zijn de bedrijfsleiders die de reputatie hadden zeer competent te zijn tot op het ogenblik dat bleek dat ze eigenlijk helemaal niet voldeden. Ter illustratie hiervan kan worden verwezen naar de rol die Lee Iacocca in de jaren 1980 heeft gespeeld bij de heropleving van de Amerikaanse autoconstructeur Chrysler. Eerst werd hij op handen gedragen, maar later bleek dat het herstel van de onderneming vooral het gevolg was van overheidssubsidies en kwam het bedrijf terug in moeilijkheden. Iacocca, die nochtans een riant vertrekvergoeding kreeg, heeft nooit iets teruggestort.

Een soortgelijk verschijnsel zag men ontstaan bij sommige leiders van banken die zeer grote lonen opstrekten en een torenhoge reputatie kregen aangemeten (uitgeroepen tot "bankier van het jaar" enz.) terwijl hun bank het jaar nadien in een staat van quasi faillissement was, wat dan meestal het gevolg was van de overdreven risico's die ze namen en hun relatieve incompetentie.

De prestaties van bedrijfsleiders zijn minder absoluut en moeilijker te meten dan die van sportlui of sterren uit de muziekwereld.

De markten zijn domeinen waar het legitiem is eigenbelang na te streven. Het ondernemerschap beloont namelijk persoonlijk succes. De logica van het systeem wil dat iemand die een bedrijf opstart en er aandeelhouder van is veel kans heeft om rijk te worden en een groot vermogen op te bouwen. Om die reden is het systeem succesrijk en ook omdat het ervan uitgaat dat het persoonlijk belang dient samen te gaan met het nastreven van het bedrijfsbelang. In (grote) ondernemingen moet het belang van de collectiviteit wel voorgaan op de verschillende individuele belangen van degenen die er werken.

Per slot van rekening verschillen (grote) privé bedrijven in dit opzicht niet zo veel van overheidsbedrijven. Een groot bedrijf kan niet goed functioneren wanneer elkeen die er werkt zijn eigen belang nastreeft. Essentieel is dat het personeel er graag werkt en in het belang van het bedrijf. In België ligt de algemene tevredenheidsgraad van het personeel trouwens hoog, wat zeker een troef is. Maar er ontstaat wel een filosofisch probleem wanneer voor de bedrijfsleider zelfs een hoog loon niet volstaat, maar hij een bonus verlangt zonder dewelke hij zich niet gemotiveerd voelt om de belangen van het bedrijf te verdedigen. Dit is een fundamenteel probleem van het systeem waaraan de globalisatie van de economie niet vreemd is.

Er zijn verschillende redenen om wantrouwig te staan tegenover de zeer hoge vergoedingen voor bedrijfsleiders. De leiders van grote banken hebben in de recente

temps, reçu des salaires particulièrement élevés alors que de nombreuses banques étaient au bord du précipice.

On ne peut perdre de vue que la rémunération n'est en fait pas la première motivation des gens qui travaillent. Il ressort d'études que la reconnaissance de la qualité du travail presté vient en premier lieu, suivie par la satisfaction tirée de l'environnement de travail et seulement ensuite par la rémunération.

La nocivité de salaires excessivement élevés et de bonus a été sous-estimée, et pas seulement dans le secteur financier. Dans ce secteur, le phénomène a eu pour effet de pousser les dirigeants à prendre de plus en plus de risques injustifiés. Ces rémunérations excessives, voire choquantes, ont une incidence négative sur la cohésion sociale au sein de l'entreprise.

Comment y remédier?

Les comités de rémunération doivent jouer leur rôle. À l'heure actuelle, ils n'adoptent pas un comportement suffisamment responsable et ils sont souvent conseillés par de moins bons conseils, des intérêts contradictoires étant en jeu. Les comités de rémunération sont souvent conseillés par des "chasseurs de tête" qui ont tout intérêt à ce que les salaires des dirigeants soient les plus élevés possible, dès lors que leur propre rémunération est directement liée à ces salaires.

Ce serait une bonne chose que le législateur puisse imposer aux comités de rémunération de se faire conseiller uniquement par des personnes n'ayant pas d'intérêt. Lorsqu'un CEO doit être engagé, on pourrait par exemple imposer au comité de rémunération de présenter trois candidats. Ces trois personnes seraient alors informées du fait qu'elles ont été choisies et on leur demanderait de proposer un salaire. Le comité pourrait ensuite choisir le meilleur et, en même temps, le moins cher. Cette façon de procéder permettrait de contrer l'effet inflationniste des mécanismes actuels. Actuellement, on part du principe que le plus cher est le meilleur.

De plus, un comité de sélection devrait être capable de pouvoir sélectionner lui-même le meilleur candidat, ce qui n'est pas toujours le cas.

Les actionnaires font preuve de faiblesse dans tout ce processus, car ils ne sanctionnent pas les conseils d'administration qui sont incompetents ou qui n'exercent pas un contrôle suffisant sur le plan de la rémunération. C'est notamment le cas parce que des actionnaires institutionnels comme les fonds de pension et les fonds d'investissement présentent un conflit d'intérêts. Les

periode bijzonder grote salarissen ontvangen terwijl veel banken op de rand van de afgrond staan.

Men mag niet uit het oog verliezen dat de verloning in feite niet de eerste motivering is voor de mensen die werken. Uit studies blijkt dat de erkenning van de kwaliteit van het geleverde werk op de eerste plaats komt, gevolgd door de voldoening uit de werkomgeving en pas daarna de beloning.

De schadelijkheid van excessief hoge lonen en bonussen werd onderschat, niet alleen in de financiële sector. In die laatste heeft het fenomeen er toe geleid dat leidinggevenden meer en meer onverantwoorde risico's gingen nemen. Die excessieve, zelfs choquerende vergoedingen hebben een nefaste impact op de sociale samenhang binnen het bedrijf.

Hoe kan dat worden verholpen?

De remuneratiecomités moeten hun rol spelen. Op het huidige ogenblik gedragen zij zich onvoldoende verantwoordelijk en worden zij te dikwijls geadviseerd door minder goede raadgevers waarbij er tegenstrijdige belangen in het spel zijn. De remuneratiecomités worden dikwijls geadviseerd door *headhunters* die er rechtstreeks belang bij hebben dat de lonen van de leidinggevenden zo hoog mogelijk liggen omdat hun vergoeding direct is gekoppeld aan die lonen.

Het zou een goede zaak zijn moest de wetgever de remuneratiecomités kunnen opleggen om zich enkel door niet-belanghebbenden te laten adviseren. Wanneer een ceo moet worden aangeworven zou men bijvoorbeeld het remuneratiecomité kunnen opleggen verplicht drie kandidaten voor te stellen. Die drie worden geïnformeerd dat ze werden voorgesteld en hen wordt gevraagd een loon voor te stellen. Het comité kan vervolgens de beste en tegelijk de minst dure nemen. Deze werkwijze zou het inflatoir effect van de huidige mechanismen tegengaan. Tegenwoordig gaat men ervan uit dat de duurste de beste is.

Bovendien zou een selectiecomité capabel moeten zijn om zelf de beste kandidaat te kunnen selecteren, wat niet steeds het geval is.

De aandeelhouders spelen een zwakke rol in dit verhaal omdat ze de raden van bestuur die incompetent zijn of op het gebied van verloning onvoldoende controleren, niet sanctioneren. Dit is onder meer het geval omdat institutionele aandeelhouders zoals pensioenfondsen en investeringsfondsen een belangenconflict hebben. De beheerders van pensioenfondsen worden gekozen

gestionnaires des fonds de pension sont choisis par les dirigeants des entreprises auxquelles est destiné le fonds de pension en question. Il est dès lors impensable qu'ils votent, en tant qu'actionnaires, contre la rémunération du CEO d'une grande entreprise. L'activisme des actionnaires devrait certainement être attisé en la matière.

Si une réglementation contraignante était imposée, il faudrait tenir compte du fait que l'on vit dans un monde où tout est lié. Les comparaisons internationales doivent être complètes et globales et ne doivent pas se focaliser par trop sur certains aspects, car sinon l'existence d'une réglementation souple pour un aspect bien déterminé dans un pays donné pourrait servir de prétexte dans un autre pays pour procéder également à un assouplissement dans celui-ci.

Le législateur devrait veiller à ce que l'on octroie des rémunérations raisonnables et à ce que l'on désigne des dirigeants raisonnables dans les entreprises publiques.

Les salaires excessifs ont souvent attiré des dirigeants "mercenaires" peu scrupuleux. Pourtant, de nombreux dirigeants sont encore prêts à travailler pour une rémunération raisonnable. Par le biais de mesures axées sur les entreprises publiques, on peut prouver qu'il est encore possible de diriger une entreprise de manière efficace. Ce n'est pas en répétant l'erreur des rémunérations élevées du secteur privé, que l'on obtiendra automatiquement des entreprises publiques mieux gérées.

Le législateur devrait assurément s'intéresser au secteur des établissements financiers. Il s'impose d'y limiter d'urgence les indemnités élevées. Dans cet important secteur, la culture des bonus élevés a vu le jour dans les années 1980. Il s'agit de limiter les risques plutôt que d'augmenter les salaires. Ce secteur bénéficie en outre de subventions publiques considérables sous la forme de garanties.

Il en va de même pour les stocks options ou les options sur actions. Il n'est pas normal que des dirigeants qui ont été responsables d'une forte baisse du cours d'une action soient récompensés parce qu'ils peuvent ensuite percevoir des montants considérables. Lors de l'octroi de *stock options*, il faudrait fixer un plancher, calculé sur la base du prix moyen de l'action au cours de la dernière (ou des dernières) année(s) afin d'éviter qu'une prime soit accordée pour une baisse de valeur.

En outre, on ne peut justifier l'octroi d'un avantage fiscal, si cela doit être considéré comme un élément complémentaire de la rémunération. Il n'est pas certain

door de bedrijfsleiders van de ondernemingen om wiens pensioenfondsen het gaat. Het is bijgevolg ondenkbaar dat zij, als aandeelhouder, zouden stemmen tegen het loon van de ceo van een grote onderneming. Het aandeelhoudersactivisme zou in deze zeker moeten worden aangewakkerd.

Indien een dwingende regeling zou worden opgelegd moet worden rekening gehouden met het feit dat men in een wereld leeft waar alles met elkaar verbonden is. Internationale vergelijkingen moeten volledig en globaal zijn en niet te zeer focussen op bepaalde aspecten waardoor een soepele regeling voor een bepaald deelaspect in één land zou kunnen worden aangegrepen in een ander land om daar ook een versoepeling door te voeren.

De wetgever zou erover kunnen waken dat bij de overheidsbedrijven redelijke vergoedingen worden betaald en redelijke bedrijfsleiders worden aangesteld.

De excessieve lonen hebben in veel gevallen weinig scrupuleuze "huurling"-bedrijfsleiders aangetrokken. Nochtans zijn er nog veel leidinggevenden die bereid zijn te werken voor een redelijke vergoeding. Via maatregelen gericht op de overheidsbedrijven kan worden aangetoond dat het nog mogelijk is een bedrijf op een efficiënte wijze te leiden. Door de fout van de hoge lonen uit de privé sector over te nemen zal men niet automatisch beter geleide overheidsbedrijven verkrijgen.

De wetgever zou zich zeker moeten buigen over de sector van de financiële instellingen. Daar is het noodzakelijk dat de hoge vergoedingen dringend aan banden worden gelegd. In deze belangrijke sector is de cultuur van de hoge bonussen en lonen begonnen in de jaren 1980. Eerder moeten de risico's worden beperkt dan de lonen op te trekken. Deze sector geniet bovendien van aanzienlijke overheidssubsidies onder de vorm van waarborgen.

Hetzelfde geldt voor de aandelenopties. Het is niet normaal dat bedrijfsleiders die verantwoordelijk zijn geweest voor een sterke daling van de koers van een aandeel zouden worden beloofd doordat zij hierna aanzienlijke bedragen kunnen innen. Bij de toekenning van aandelenopties zou een bodembedrag moeten worden vastgesteld berekend op de gemiddelde aandelenprijs van het (de) laatste jaar (jaren) om te vermijden dat er een premie is voor een waardedaling.

Bovendien is het niet te rechtvaardigen waarom dit fiscaal bevoordeeld moet worden als het als een bijkomend remuneratie-element wordt gezien. Het valt

que les *stock options* aient réellement une telle influence positive sur le comportement des travailleurs. L'imposition générale des plus-values aiderait à compenser l'anormalité fiscale des *stock options*.

La gouvernance d'entreprise sert à définir des règles et des pratiques destinées à désigner et encadrer les chefs d'entreprise qui devraient être à même de diriger des entreprises dans l'intérêt de la société. La plupart des codes de gouvernance d'entreprise actuels partent du principe que la gouvernance d'entreprise est composée de règles et de pratiques qui assimilent les intérêts des chefs d'entreprise aux intérêts à court terme des actionnaires, ce qui est dangereux.

*

À l'issue de l'exposé de M. De Keuleneer, M. Thomaes formule encore les observations suivantes.

Les initiatives législatives à l'examen se fondent sur la perception née de quelques cas d'indemnités élevées, souvent accordées dans des entreprises très internationales, abstraction faite du secteur financier.

L'adoption des propositions de loi telles quelles aurait une incidence démesurée sur les entreprises de l'économie réelle belge, qui comprend très peu d'entreprises véritablement internationales et qui accorde des salaires en fait très raisonnables aux chefs d'entreprise qui y sont actifs. Ces changements seraient vécus par ces entreprises comme la nième série de limitations supplémentaires et de conditions imposées.

Un CEO fait d'ailleurs bien la différence dans une grande entreprise. Ce sont des personnes qui sont capables de diriger une multinationale et qui doivent disposer d'une vision stratégique, d'une bonne connaissance des produits, d'une bonne aptitude à la communication et qui doivent être capables de tenir la dragée haute à des actionnaires étrangers et à des analystes financiers.

L'orateur peut se rallier au commentaire fait sur le fonctionnement des comités de rémunération et les "chasseurs de tête". Les unions professionnelles publient souvent des listes de salaires recommandés, etc. Or, cette démarche crée des tensions sur la formation des salaires parce que les comités de rémunération consultent ces listes. Ils entendent limiter au maximum le risque de recruter la mauvaise personne et pensent dès lors devoir payer les salaires les plus élevés et, éventuellement, débaucher des gens de la concurrence. Il est dès lors essentiel que les comités de rémunération

te betwijfelen of aandelenopties wel zo een positieve invloed hebben op het gedrag van werknemers. Dat meerwaarden belast worden in het algemeen zou de fiscale abnormaliteit van aandelenopties helpen compenseren.

Good governance dient om regels en praktijken te definiëren die gericht zijn op het aanduiden en omkaderen van bedrijfsleiders die in staat zouden moeten zijn om bedrijven te besturen in het maatschappelijk belang. De meeste van de huidige corporate governance codes zijn gebaseerd op de notie dat *good governance* bestaat uit regels en praktijken die de belangen van de bedrijfsleiders gelijkschakelen met de korte termijnbelangen van de aandeelhouders, wat gevaarlijk is.

*

Na de uiteenzetting van de heer De Keuleneer maakt de heer Thomaes nog de volgende opmerkingen.

De voorliggende wetgevende initiatieven nemen als uitgangspunt de perceptie die is ontstaan ten gevolge van enkele gevallen van hoge vergoedingen die dikwijls betrekking hebben op zeer internationaal gerichte ondernemingen, de financiële sector terzijde gelaten.

De aanneming van de wetsvoorstellen als dusdanig zou een onverantwoord grote impact hebben op de bedrijven van de Belgische reële economie die bijzonder weinig echt internationale ondernemingen omvat en waar de bedrijfsleiders eigenlijk zeer redelijke lonen ontvangen. Bij deze bedrijven zou dit overkomen als een zoveelste reeks extra beperkingen en opgelegde voorwaarden.

Een ceo maakt overigens wel degelijk het verschil in een grote onderneming. Het gaat om personen die een multinational kunnen runnen en moeten beschikken over een strategische visie, een goede productkennis, een goede communicatievaardigheid en moeten kunnen omgaan met buitenlandse aandeelhouders en financiële analisten.

De commentaar over de functionering van de remuneratiecomités en de *headhunters* kan worden bijgetreden. Beroepsverenigingen publiceren dikwijls lijsten met aanbevolen lonen e.d. Welnu, dit veroorzaakt druk bij de loonvorming omdat de remuneratiecomités deze lijsten raadplegen. Zij willen het risico de verkeerde aan te werven zoveel als mogelijk beperken en denken daarom de duurste lonen te moeten betalen en eventueel mensen weg te moeten kopen bij de concurrentie. Het is dan ook van het allergrootste belang dat de remuneratiecomités worden bevolkt door sterke persoonlijkheden die aan

soient composés de fortes personnalités capables de résister à la pression et d'apprécier les choses dans une bonne perspective.

La loi du 6 avril 2010 doit, dans ce domaine, pouvoir produire tous ses effets.

Les initiatives destinées au secteur financier doivent être axées sur le niveau international (*cf.* commentaires précédents sur les pratiques de Wall Street et de la City à Londres). Les mesures purement nationales n'aboutissent à rien et ont pour seul effet d'accentuer la fuite des talents et les handicaps concurrentiels.

Si l'on élabore une réglementation pour le secteur financier, celle-ci doit être suffisamment claire, cohérente et stable pendant une longue période.

13. Échange de vues

M. Bruno Tuybens (sp.a) estime que la comparaison faite par M. Thomaes avec le monde sportif n'est pas tout à fait correcte. Les sportifs ont une autre responsabilité sociale que les top managers. Nonobstant, il observe cependant que l'on peut comparer les entreprises qui accordent des rémunérations variables excessives à des hooligans qui détruisent la réputation de leur équipe de football. Par contre, c'est le management même des équipes qui a lutté contre l'hooliganisme et M. Tuybens demande quelles mesures la Commission *Corporate Governance* a prises en vue de préserver la bonne réputation des entreprises.

Deuxièmement, il ne souscrit pas tout à fait au raisonnement selon lequel la Belgique ne pourrait prendre des initiatives que dans le cadre européen. Il souligne que la commissaire européenne Redding, au contraire, a affirmé, au sujet de la question des quotas de sexe dans les organes d'administration des entreprises, qu'elle ne prendrait une initiative que si elle se savait soutenue par suffisamment d'États membres. M. Tuybens compare cette question avec le paradoxe de l'œuf et de la poule.

Troisièmement, l'intervenant souhaiterait connaître le point de vue du professeur De Keuleneer en ce qui concerne sa proposition visant à renforcer le comité de nomination et de rémunération. M. Tuybens propose notamment de scinder cet organe en deux comités, l'un étant compétent pour les nominations, l'autre pour fixer les rémunérations. Peut-être obtiendrait-on ainsi un système de rémunérations plus acceptable pour la société.

de druk kunnen weerstaan en de zaken vanuit een juist perspectief kunnen beoordelen.

De wet van 6 april 2010 moet in deze haar volle uitwerking kunnen krijgen.

Initiatieven voor de financiële sector moeten internationaal gericht zijn (zie eerdere commentaar over de praktijken in Wall street en de City van Londen). Zuiver nationale maatregelen halen niets uit en leiden enkel tot talentvlucht en competitieve nadelen.

Als er een reglementering voor de financiële sector komt, moet ze voldoende duidelijk, rechtlijnig en gedurende een lange periode stabiel zijn.

13. Gedachtewisseling

De heer Bruno Tuybens (sp.a) vindt dat de vergelijking van de heer Thomaes met de sportwereld niet helemaal opgaat. Sportlui hebben een andere maatschappelijke verantwoordelijkheid dan topmanagers. Dit niettegenstaande merkt hij wel op dat men de bedrijven die excessieve variabele vergoedingen toekennen, kan vergelijken met voetbalhooligans die de reputatie van hun ploeg vernakken. Het hooliganisme werd echter door het management van de ploegen zelf aangepakt en de heer Tuybens wenst te weten welke maatregelen de Commissie *Corporate Governance* heeft getroffen tot behoud van de goede reputatie van het bedrijfsleven.

Ten tweede volgt hij niet helemaal de redenering dat België pas initiatieven mag nemen als dat kan in EU-verband. Hij merkt op dat EU-commissaris Redding in verband met de kwestie van de geslachtsquota in bestuursorganen van ondernemingen omgekeerd beweerd heeft dat zij pas een initiatief zal nemen als zij zich gesteund weet door genoeg lidstaten. De heer Tuybens vergelijkt deze kwestie met het kip-en-ei-probleem.

In de derde plaats wenst de spreker het oordeel van professor De Keuleneer over zijn voorstel tot versterking van het benoemings- en remuneratiecomité te kennen. De heer Tuybens stelt met name voor om het comité te splitsen in twee comités waarvan er één bevoegd is voor de benoemingen en een tweede voor het bepalen van de remuneratie. Op die manier zou er misschien een maatschappelijk meer aanvaardbaar vergoedingsstelsel komen.

Il demande ensuite l'avis de MM. Thomaes et De Keuleneer sur sa proposition visant à donner également un droit de parole aux groupements d'intérêts lors de l'assemblée générale, ce qui pourrait renforcer la position des actionnaires.

M. Tuybens souscrit enfin à la déclaration selon laquelle les entreprises publiques doivent donner l'exemple. Il considère cependant que les choses évoluent dans la bonne direction.

M. De Keuleneer considère que la clarté contribue au bon fonctionnement d'une entreprise. Il est dès lors favorable à une séparation entre la procédure de sélection et de fixation de la rémunération. Il rappelle à cet égard sa proposition (sélection des trois meilleurs candidats, qui font ensuite une proposition en ce qui concerne leur rémunération). Cette suggestion va clairement dans le sens de la proposition de M. Tuybens visant à confier les deux fonctions à des entités séparées.

M. Thomaes explique que la FEB n'a pas ménagé ses efforts pour limiter les excès en matière de rémunérations. À cet égard, il renvoie en premier lieu au Code de gouvernance d'entreprise, qui comporte des prescriptions en matière de transparence, de rapportage, etc. C'est d'ailleurs grâce à la FEB que le comité de rémunération a été officialisé dans le code. La FEB insiste également pour que ce comité soit constitué de personnes disposant de l'indépendance requise et difficilement influençables.

*

Mme Christiane Vienne (PS) admet que la Belgique est une petite puissance, certainement en comparaison avec des pays comme la Chine, même s'il est toujours dangereux de faire des comparaisons internationales. Elle fait remarquer, à cet égard, que l'on n'accepte peut-être pas, en Chine, qu'il y ait une différence aussi importante entre le salaire d'un travailleur moyen et celui du management d'une entreprise. La comparaison avec les États-Unis n'est peut-être pas non plus idéale, car la "Federal Reserve" y joue un rôle fondamentalement différent de celui de la Banque centrale européenne. Mme Vienne déclare que si l'économie américaine est sans doute plus compétitive, cela est partiellement dû au fait que la banque centrale y fait tourner la planche à billets. Elle doute cependant que cela soit un soutien durable pour l'économie.

Malgré sa petitesse, Mme Vienne pense que notre pays peut tout de même jouer un rôle de pionnier. En guise d'illustration, elle renvoie aux propositions relatives à l'autofinancement de l'UE: la Commission européenne envisage d'instaurer une taxe "Tobin" au

Daarop vraagt hij de mening van de heren Thomaes en De Keuleneer over zijn voorstel om ook belangengroepen spreekrecht te geven op de algemene vergadering. Dat zou de positie van de aandeelhouders kunnen versterken.

Ten slotte gaat de heer Tuybens akkoord met de uitspraak dat de overheidsbedrijven het goede voorbeeld moeten geven. Hij meent echter dat een en ander in de goede richting evolueert.

De heer De Keuleneer is van oordeel dat klaarheid bijdraagt tot de goede werking van een bedrijf. Daarom is hij voorstander van een scheiding tussen de selectieprocedure en de bepaling van de vergoeding. Hij brengt in dit verband zijn voorstel (selectie van de drie beste kandidaten die dan een voorstel doen in verband met hun vergoeding) in herinnering. Dit gaat duidelijk in de richting van het voorstel van de heer Tuybens om beide functies door aparte entiteiten te laten waarnemen.

De heer Thomaes legt uit dat het VBO heel wat heeft gedaan om de excessen op het vlak van de vergoedingen aan banden te leggen. Hij verwijst daarvoor in de eerste plaats naar de corporate governance code die voorschriften inzake transparantie, rapportering enz. bevat. Het is trouwens de verdienste van het VBO dat het remuneratiecomité in de code werd geofficialiseerd. Het VBO dringt er ook op aan dat dit comité wordt bemand met personen die over de nodige onafhankelijkheid beschikken en niet gemakkelijk beïnvloedbaar zijn.

*

Mevrouw Christiane Vienne (PS) geeft toe dat België een kleine mogendheid is, zeker in vergelijking met landen als China, hoewel het steeds gevaarlijk is om internationale vergelijkingen te maken. Zij merkt in dat opzicht op dat men in China wellicht niet aanvaardt dat er een dermate groot verschil is tussen het loon van een gemiddelde werknemer en het management van een onderneming. Ook de vergelijking met de VS is misschien niet ideaal, want de "Federal Reserve" speelt daar een rol die fundamenteel verschillend is van die van de Europese Centrale Bank. Mevrouw Vienne stelt dat de Amerikaanse economie misschien wel een scherpere concurrentiële positie inneemt, maar dat is deels omdat de centrale bank er de geldpersen laat draaien. Zij betwijfelt echter of dit een duurzame ondersteuning voor de economie is.

Ondanks zijn beperkte omvang, denkt mevrouw Vienne dat ons land toch een voortrekkersrol kan spelen. Ter illustratie verwijst zij naar de voorstellen met het oog op de zelffinanciering van de EU: de Europese Commissie denkt aan de invoering van een zogenaamde

niveau de l'UE. Cette proposition s'inspire de la loi belge du 19 novembre 2004 instaurant une taxe sur les opérations de change de devises, de billets de banque et de monnaies. Mme Vienne songe également à la question des quotas de genre pour laquelle la Belgique a donné un signal clair à l'Europe.

Mme Vienne souhaiterait aussi savoir quelles sont les qualités que doit bien posséder un manager pour être rémunéré de manière aussi excessive. L'intervenante ne peut s'imaginer que l'on puisse justifier concrètement qu'un manager reçoive entre 3 et 7 millions d'euros pour ces qualités. Cette rémunération excessive n'a-t-elle d'ailleurs pas pour conséquence que la société doit mettre des moyens financiers à disposition à cet effet, moyens qu'elle ferait mieux de consacrer à autre chose (par exemple à la recherche et au développement)?

Les orateurs ont d'ailleurs reconnu eux-mêmes qu'il y a des excès dans certains cas. Cela suffit à justifier que l'on élabore une réglementation contraignante. Mme Vienne fait aussi le lien avec les efforts budgétaires qui sont actuellement demandés aux autorités et aux citoyens. Il est socialement inacceptable que tout le monde doive contribuer au sauvetage d'un établissement financier alors que le dirigeant peut bénéficier d'une rémunération égale au montant mis à disposition pour le sauvetage de cet établissement.

Mme Vienne trouve par ailleurs difficilement acceptable que des managers puissent bénéficier de bonus élevés, alors qu'en même temps, ils procèdent à des licenciements massifs. Comment peut-on justifier de telles situations? L'entreprise n'a-t-elle pas aussi un rôle social à jouer? L'intervenante est convaincue que la financiarisation de l'économie est l'une des principales raisons pour lesquelles ce rôle social a été perdu de vue et est aujourd'hui ignoré.

Ce rôle social est d'ailleurs d'autant plus important pour les entreprises publiques qui sont (partiellement) financées avec de l'argent public. Dans ces entreprises, qui doivent jouer un rôle d'exemple, les rémunérations exorbitantes sont encore moins acceptables qu'ailleurs.

M. De Keuleneer explique pour commencer que les rémunérations élevées des managers sont calculées en fonction des qualités qu'ils doivent posséder. Il faut savoir à cet égard que le problème est apparu dans les années 80 dans le secteur financier aux États-Unis, où l'on a procédé à une dérégulation drastique. Dans ce contexte, il était devenu subitement facile de gagner rapidement beaucoup d'argent à "Wall Street". Dans la foulée, on s'est mis à lier les rémunérations des managers à ces réussites financières rapides, en premier lieu

Tobintaks op EU-niveau. Dit voorstel vindt zijn inspiratie in de Belgische wet van 19 november 2004 tot invoering van een heffing op omwisselingen van deviezen, bankbiljetten en munten. Mevrouw Vienne denkt ook aan de kwestie van de genderquota waar België een Europees schot voor de boeg heeft gegeven.

Mevrouw Vienne wil ook graag weten welke dan wel de kwaliteiten zijn waarover een manager moet beschikken opdat hij daarvoor buitensporig wordt vergoed. De spreekster kan zich niet voorstellen hoe men concreet kan verantwoorden dat een manager daarvoor tussen de 3 en de 7 miljoen euro krijgt. Leidt deze excessieve vergoeding er trouwens niet toe dat de vennootschap daarvoor financiële middelen ter beschikking moet stellen die beter op een andere manier zouden worden besteed (bv. voor onderzoek en ontwikkeling)?

De sprekers hebben overigens zelf toegegeven dat er in sommige gevallen excessen zijn. Alleen dit al rechtvaardigt dat men een dwingende regeling treft. Mevrouw Vienne verbindt dit ook met de budgettaire inspanningen die van de overheid en van haar burgers op dit ogenblik worden gevraagd. Het is maatschappelijk onaanvaardbaar dat iedereen moet bijdragen omdat men een financiële instelling moet redden terwijl de bedrijfsleider kan genieten van een vergoeding die even hoog is als het bedrag dat men voor de redding van die instelling ter beschikking heeft gesteld.

Mevrouw Vienne heeft het er ook moeilijk mee dat managers hoge bonussen kunnen genieten terwijl zij tegelijk massaal mensen afdanken. Hoe kan men dat verantwoorden? De onderneming heeft toch ook een maatschappelijke rol te spelen? De spreekster is ervan overtuigd dat de financierisatie van de economie een van de grote boosdoeners is die ervoor gezorgd heeft dat men deze rol uit het oog is verloren en geen aandacht meer krijgt.

Deze maatschappelijke rol is trouwens des te belangrijker voor de overheidsbedrijven die (mede) met overheidsgeld worden gefinancierd. In deze bedrijven, die een voorbeeldfunctie moeten vervullen, zijn buitensporige vergoedingen nog minder aanvaardbaar.

De heer De Keuleneer legt vooreerst uit hoe men de hoge vergoedingen verklaart in functie van de kwaliteiten waarover men als manager dient te beschikken. Daartoe moet men weten dat het probleem is ontstaan in de jaren 80, in de financiële sector in de VS, waar men tot een drastische deregulering is overgegaan. Door deze deregulering werd het plots gemakkelijk om in "Wallstreet" snel veel geld te verdienen. Tegelijk is men ook begonnen met de vergoedingen van managers te verbinden met deze snelle financiële successen, in

dans les grandes banques d'affaires. Le secteur de la révision d'entreprises leur a emboîté le pas lorsqu'il s'est aperçu qu'il n'arrivait plus à attirer les talents financiers dont il avait besoin et à les conserver: pour pouvoir offrir un niveau de rémunération comparable, les réviseurs d'entreprises se sont donc mis à faire de la consultance. Cette "confusion" de fonctions a joué un rôle néfaste.

L'orateur réfute l'idée selon laquelle les managers doivent disposer de qualités exceptionnelles et doivent dès lors être rémunérés de manière exceptionnelle. Si c'était le cas, plus aucune personne de talent ne travaillerait encore dans la magistrature, la diplomatie, les universités, etc. Ceci dit, on constate tout de même que dans certaines orientations, les universités doivent faire face à une pénurie d'étudiants, qui s'explique entre autres par l'attractivité du monde de la finance.

M. De Keuleneer indique que certaines études ont montré qu'un dirigeant d'entreprise n'avait en fin de compte qu'un impact très limité sur les performances d'une entreprise (il admet qu'il existe également des études qui prouvent le contraire). L'équipe qui entoure ce manager, la culture de l'entreprise, etc. sont autant d'éléments qui entrent en ligne de compte. Les mêmes études montrent en outre que les dirigeants d'entreprise qui réussissent sont souvent issus de l'entreprise concernée elle-même.

M. Thomaes s'arrête sur l'observation selon laquelle la Belgique peut jouer un rôle de pionnier. Il se demande, en particulier, pourquoi le Parlement a si peu d'ambition en ce qui concerne la solution du problème aigu de réputation de la Belgique, qualifiée de "pays limite" (*borderline country*). L'intervenant fait observer que nous avons besoin d'entrepreneurs et que la Belgique doit créer d'urgence plus de richesse pour maîtriser son déficit budgétaire.

En outre, il est extrêmement important que les initiatives telles que les propositions à l'examen soient déployées dans un cadre européen et que la Belgique suive l'exemple de l'Allemagne.

Ensuite, l'orateur énumère les qualités dont doit disposer un manager, et qui peuvent justifier une rémunération élevée. Il n'est effectivement pas aisé d'établir une liste de celles-ci. Premièrement, le manager doit disposer d'une connaissance approfondie de la matière (produits et produits de ses concurrents, évolutions techniques). L'une de ses principales qualités est sa capacité de diriger. En outre, il importe également qu'il

de eerste plaats in de grote zakenbanken. De sector van de bedrijfsrevisie is daarin gevolgd toen deze niet meer aantrekkelijk genoeg was om de nodige financiële talenten aan te trekken en te behouden: om een vergelijkbaar beloningsniveau te kunnen aanbieden, gingen bedrijfsrevisoren ook aan consultancy doen. Deze vermenging van functies heeft een nefaste rol gespeeld.

De spreker ontkent daarbij dat de managers over uitzonderlijk kwaliteiten moeten beschikken die dan ook op een uitzonderlijke manier worden vergoed. In het tegengestelde geval zouden er in de magistratuur, diplomatie, universiteiten enz. geen getalenteerde mensen meer werken. Dit niettegenstaande stelt men wel vast dat men bij de universiteiten in sommige studierichtingen met een tekort aan studenten kampt, onder meer ten gevolge van de aantrekkingskracht van de financiële wereld.

Bovendien stipt de heer De Keuleneer aan dat er studies zijn die aantonen dat een bedrijfsleider zelf uiteindelijk bijzonder weinig impact heeft op de prestaties van een onderneming (hij geeft ook toe dat er studies zijn die het tegendeel bewijzen). Het gaat om zoveel meer, zoals het team dat deze manager bijstaat, de bedrijfscultuur... Deze studies tonen eveneens aan dat succesvolle managers vaak vanuit het bedrijf zelf komen.

De heer Thomaes staat stil bij de opmerking over de voortrekkersrol die België kan spelen. Hij vraagt zich meer bepaald af waarom het Parlement zo weinig ambitie toont om het nijpende reputatieprobleem van ons land als "*borderline country*" aan te pakken. De spreker merkt op dat we ondernemerschap nodig hebben en dat ons land dringend meer rijkdom moet creëren om het begrotingstekort binnen de perken te houden.

Verder is het van het grootste belang dat initiatieven zoals de voorliggende voorstellen in een Europees verband worden ontplooid en dat België Duitsland als voorbeeld zou nemen.

Voorts geeft de spreker een opsomming van de kwaliteiten waaraan een manager moet voldoen en die een hoge vergoeding kunnen verantwoorden. Het is inderdaad niet gemakkelijk om daarvoor een lijstje op te stellen. In de eerste plaats moet de manager over een grondige vakkennis (met betrekking tot het product en het product van de concurrenten, technologische ontwikkelingen) beschikken. Een van de belangrijkste

choisisse les bons collaborateurs et qu'il soit disposé à renoncer à sa vie privée.

*

M. Karel Uyttersprot (N-VA) commence par souligner qu'une réglementation contraignante ne peut avoir de sens que si elle s'inscrit dans un contexte international.

Il souhaite également connaître l'avis des orateurs à propos de la création d'un observatoire des rémunérations.

En outre, il demande ce qu'ils pensent de la proposition de la Commission *Corporate Governance* visant à durcir le principe "appliquer ou expliquer".

Troisièmement, il s'arrête brièvement sur une mise en garde extraite du Livre vert européen du 5 avril 2010 concernant "Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE"¹ indiquant que des "contraintes excessives" sur les sociétés cotées pourraient rendre l'inscription à la cote "moins attrayante" (p. 5). MM. Thomaes et De Keuleneer partagent-ils cette préoccupation?

Il demande également s'ils ne craignent pas que les propositions puissent entraîner une délocalisation ou une fuite de connaissances.

M. Uyttersprot souligne en outre que les propositions ne s'appliqueront pas aux entreprises internationales qui sont certes actives dans notre pays mais dont le siège est établi à l'étranger.

Il souligne en outre que la loi du 6 avril 2010 et le Code de gouvernance d'entreprise contiennent de nombreuses prescriptions concernant la politique en matière de rémunération. M. De Keuleneer a-t-il connaissance d'obligations comparables imposées à l'étranger par la législation ou par une "législation douce" (*soft law*)?

M. Karel Uyttersprot renvoie également aux sportifs. L'intervenant indique, lui aussi, que les responsabilités des sportifs sont différentes de celles des entrepreneurs. Certains dirigeants d'entreprise emploient des milliers de personnes tandis que les sportifs connus divertissent ces milliers de personnes.

Enfin, l'intervenant demande aux orateurs s'ils estiment qu'il est bien équitable d'accorder des droits de propriété intellectuelle aux héritiers. Ceux-ci bénéficient

¹ http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_fr.pdf#page=2

daarvan is de leidinggevende capaciteit. Daarnaast is het ook belangrijk om de juiste medewerkers te selecteren en om bereid te zijn zijn privéleven op te geven.

*

De heer Karel Uyttersprot (N-VA) benadrukt in de eerste plaats dat een dwingende regeling alleen zin kan hebben als ze in een internationale context wordt ingebed.

Hij wenst ook de mening van de sprekers over de oprichting van een vergoedingsobservatorium te kennen.

Daarnaast wil hij weten hoe zij staan tegenover het voorstel van de Commissie *Corporate Governance* tot aanscherping van het "pas toe of leg uit"-principe.

Ten derde staat hij kort stil bij het EU-Groenboek over "het EU-kader inzake *corporate governance*" van 5 april 2010¹, waarin men waarschuwt dat "buitensporige lasten" de beursnotering voor een bedrijf "minder interessant" kunnen maken (p. 4). Delen de heren Thomaes en De Keuleneer deze bezorgdheid?

Hij vraagt eveneens of zij niet vrezen dat de voorstellen een delokalisatie en kennisvlucht tot gevolg zouden kunnen hebben.

De heer Uyttersprot wijst er ook op dat de voorstellen niet van toepassing zullen zijn op internationale bedrijven die weliswaar in ons land actief zijn, maar waarvan de zetel in het buitenland is gevestigd.

Hij stipt verder aan dat de wet van 6 april 2010 en de corporate governance code tal van voorschriften met betrekking tot het remuneratiebeleid bevat. Heeft de heer De Keuleneer weet van vergelijkbare verplichtingen die door buitenlandse wetgeving of *soft law* worden opgelegd?

Ook de heer Karel Uyttersprot verwijst naar de sportwereld. De spreker stelt eveneens dat sportlui een andere verantwoordelijkheid hebben dan ondernemers. Sommige bedrijfsleiders stellen duizenden personen tewerk, bekende sportlui entertainen duizenden mensen.

Ten slotte vraagt de spreker naar het oordeel van de sprekers over hoe billijk het uitkeren van intellectuele eigendomsrechten aan de erfgenamen wel is.

¹ http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_nl.pdf#page=2

de revenus, jusque bien après le décès de l'inventeur/ auteur, bien qu'ils n'aient aucun mérite à cet égard.

*

M. De Keuleneer estime que la création d'un observatoire peut être utile mais que le code de gouvernance d'entreprise s'appuie trop sur le principe selon lequel la rémunération doit être proportionnelle aux performances du manager bien que celles-ci soient très difficiles, voire impossibles à mesurer.

L'orateur a des réserves à propos du bon fonctionnement du principe "appliquer ou expliquer" sur lequel s'appuie ce code. Plus généralement il estime d'ailleurs que ce code s'appuie trop sur le principe selon lequel le management de l'entreprise doit être évalué en fonction de son efficacité et de sa pertinence bien qu'il n'existe pas de critères concluants à cet égard.

M. Thomaes est également favorable à un observatoire, car cela permettrait d'objectiver la discussion sur la question des rémunérations.

En ce qui concerne la question sur le risque éventuel d'une baisse du nombre de cotations en bourse et d'une augmentation des délocalisations, *M. Thomaes* ne peut fournir de réponse. Il explique que, la plupart du temps, les entreprises ne donnent pas beaucoup d'explications à ce sujet. Il souligne cependant qu'aux États-Unis, les sociétés sont financées à 70 % par la bourse et les obligations. Bien que ce ne soit pas le cas chez nous, loin de là, la Belgique évolue également dans cette direction, sous l'influence de l'Accord précité de Bâle II et du règlement européen sur l'insolvabilité. Autrement dit, il faut être prudent avec les réglementations qui ont une influence défavorable sur les cotations en bourse.

*

M. Joseph George (cdH) fait remarquer, en premier lieu, qu'une société fonctionne sur la base d'une convention sociale. L'un des éléments de cette "convention" est que l'on est rémunéré pour les performances et les efforts que l'on fournit. *M. George* souligne cependant que le prix Nobel *Stiglitz* a, dans son livre paru récemment "*Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*", émis l'opinion que le jeu purement financier est rémunéré de façon excessive.

Die genieten, tot geruime tijd na het overlijden van de uitvinder/auteur, van de inkomsten terwijl ze terzake geen enkele verdienste hebben.

*

De heer De Keuleneer denkt dat de oprichting van een observatorium nuttig kan zijn. Hij is van oordeel dat de corporate governance code te veel uitgaat van het principe dat de beloning in functie moet staan van de performantie van de manager en helaas is dat zeer moeilijk, zo niet onmogelijk te meten.

De spreker heeft zijn bedenkingen bij de goede werking van het "pas toe of leg uit"-principe waarop de genoemde code gestoeld is. Meer in het algemeen vindt hij trouwens dat deze code te veel uitgaat van het principe dat men het management van de onderneming moet beoordelen in functie van zijn efficiëntie en doeltreffendheid, terwijl er daarvoor geen sluitende criteria bestaan.

De heer Thomaes is eveneens voorstander van een observatorium, omdat het de discussie over de kwestie van de vergoedingen zou kunnen objectiveren.

Op de vraag over de eventuele daling van het aantal beursnoteringen en toename van delokalisaties blijft *de heer Thomaes* het antwoord schuldig. Hij legt uit dat de ondernemingen daarover meestal geen uitgebreide uitleg verschaffen. Wel wijst hij erop dat in de VS de financiering van vennootschappen voor 70 % door middel van de beurs en obligaties gebeurt. Hoewel dat bij ons lang niet het geval is, evolueert België, onder invloed van het eerder genoemde Bazel II-Akkoord en de Europese insolventieverordening, ook in deze richting. Men moet met andere woorden voorzichtig zijn met regelingen die een nadelige invloed op de beursnoteringen hebben.

*

De heer Joseph George (cdH) merkt in de eerste plaats op dat een maatschappij functioneert op basis van een maatschappelijk verdrag. Een van de elementen van deze "overeenkomst" is dat men vergoed wordt voor de prestaties en de inspanningen die men levert. *De heer George* wijst er echter op dat Nobelprijswinnaar *Stiglitz* in zijn recent verschenen boek "*Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*" van oordeel is dat het louter financiële spel overmatig vergoed wordt.

La proposition cosignée par M. George souhaite y remédier en supprimant la possibilité pour l'entreprise de déduire fiscalement une partie de la rémunération variable, afin de décourager ainsi les excès.

M. George aimerait qu'on lui explique pourquoi on juge nécessaire que la partie variable des rémunérations soit aussi importante par rapport à la partie fixe. Il peut accepter qu'une partie de la rémunération doive être variable pour avoir un effet motivant et rendre l'entreprise attrayante. La situation peut toutefois devenir dangereuse lorsque le rapport est tellement disproportionné qu'il peut avoir un effet procyclique, parce que les bénéficiaires, soit, spéculent sur le cours boursier, soit, ne regardent plus que les résultats à court terme.

*

Mme Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) juge inquiétant de devoir constater que les pratiques mises en lumière dans les propositions conduisent à l'élaboration de stratégies à court terme qui, à leur tour, ébranlent la durabilité de notre économie.

Mme Gerken souligne que le fait que les chefs d'entreprise soient bien rémunérés n'est pas un problème pour elle. Les initiatives qui sont à l'examen visent toutefois à réduire les risques du système des rémunérations variables. Son intention n'est dès lors pas de stigmatiser les chefs d'entreprise.

L'intervenante aborde ensuite la question de la mondialisation de l'économie, qui, de toute évidence, s'accompagne d'une rémunération toujours plus importante du management et, parallèlement et de manière inversement proportionnelle, d'une rémunération toujours plus faible des travailleurs (l'entreprise recherche en l'occurrence le lieu où la main-d'œuvre est la moins coûteuse). C'est là un comportement éthiquement irresponsable qui nécessite une réaction législative.

M. Thomaes reconnaît que, d'un point de vue juridique, le Parlement est habilité à promulguer des réglementations restrictives. D'un point de vue économique, il convient toutefois de témoigner de la plus grande réserve. La Belgique ne dispose de toute manière pas d'entreprises véritablement grandes, mais d'entreprises du niveau des PME et, généralement aussi, qui ne sont pas actives dans le secteur financier. Il n'est pas correct de lancer une série de propositions restrictives sur la base d'un petit nombre de cas exceptionnels.

*

Het voorstel dat de heer George meeondertekend heeft wil daaraan tegemoet komen door een bepaald deel van de variabele vergoeding in hoofde van de onderneming niet meer fiscaal aftrekbaar te maken, zodat excessen worden ontmoedigd.

De heer George wil graag dat men hem uitlegt waarom men het nodig vindt dat het variabele deel van de vergoedingen dermate belangrijk is in verhouding tot het vaste deel. Hij kan aanvaarden dat er een deel van de vergoeding variabel moet zijn om een motiverend effect te hebben en om als bedrijf aantrekkelijk te zijn. De situatie kan echter gevaarlijk worden wanneer de verhouding zo scheefgetrokken is dat zij een procyclisch effect kan hebben, omdat de begunstigten ofwel speculeren op de beurskoers, ofwel uitsluitend oog hebben voor kortetermijnresultaten.

*

Mevrouw Muriel Gerken (Ecolo-Groen!) vindt het verontrustend te moeten vaststellen dat de in de voorstellen aangekaarte praktijken leiden tot kortetermijnstrategieën die op hun beurt de duurzaamheid van onze economie aantasten.

Mevrouw Gerken benadrukt dat zij het geen probleem vindt dat bedrijfsleiders goed beloond worden. De initiatieven die ter bespreking voorliggen beogen echter de risico's van het systeem van de variabele vergoedingen te verkleinen. Zij wil dan ook zeker de bedrijfsleiders niet stigmatiseren.

Voorts staat de spreker stil bij de mondialisering van de economie die blijkbaar gepaard gaat met een immer stijgende vergoeding van het management en, parallel en omgekeerd evenredig daaraan, een immer dalende vergoeding van de werknemers (de onderneming gaat namelijk op zoek naar de plaats waar de arbeid het goedkoopst is). Dit is ethisch onverantwoord en vraagt om een wetgevende reactie.

De heer Thomaes erkent dat het Parlement juridisch gezien de bevoegdheid heeft om beperkende regelingen uit te vaardigen. Economisch gezien moet echter de grootste terughoudendheid aan de dag worden gelegd. België beschikt sowieso niet over echt grote ondernemingen, maar over bedrijven van het kmo-niveau en meestal ook niet in de financiële sector. Het is niet correct dat men, op grond van een klein aantal uitzonderlijke gevallen, een reeks beperkende voorstellen lanceert.

*

M. David Clarinval (MR) souligne que son parti, contrairement à certains autres partis au vu de leurs propositions, soutient pleinement l'esprit d'entreprise.

Il pense que les excès dénoncés interviennent surtout au niveau international et dans le secteur financier. Ces excès sont effectivement inadmissibles. La situation est, en règle générale, fondamentalement différente en Belgique.

L'intervenant estime également que le législateur devrait faire preuve de rigueur vis-à-vis des entreprises publiques autonomes. Soumettre ces entreprises à une réglementation stricte ne lui pose dès lors pas le moindre problème.

M. Clarinval rejoint également les orateurs lorsqu'ils mettent en garde le Parlement en lui recommandant de ne pas agir à la légère. La précipitation est mauvaise conseillère. Il n'est pas opportun de miner la compétitivité de nos entreprises belges par des mesures contraignantes.

Ensuite, l'intervenant rappelle qu'il existe déjà un cadre législatif pour remédier à ce problème. La règle du "se conformer ou expliquer" suffit.

Enfin, M. Clarinval demande à M. Thomaes s'il peut expliciter la possibilité consistant à récompenser l'ensemble du personnel d'une entreprise lorsque les résultats de celle-ci sont positifs.

Pour M. De Keuleneer, il serait bon qu'avant de légiférer, on analyse ce qui constitue une gestion bonne et dynamique dans une entreprise publique. Il existe suffisamment d'entreprises publiques pour en sélectionner quelques-unes qui sont parfaitement bien gérées. L'orateur dément d'ailleurs que la "récompense" doit toujours être d'ordre financier pour être motivante et reconnaître les mérites de quelqu'un. Il renvoie à cet égard à sa propre expérience professionnelle.

Dans cet ordre d'idées, M. Thomaes fait observer que si l'on peut effectivement soumettre les entreprises publiques à un régime propre, il ne faut certainement pas perdre de vue que certaines d'entre elles doivent concurrencer des entreprises du secteur privé, qui proposent des produits ou des services comparables.

En ce qui concerne la rémunération variable pour l'ensemble du personnel, l'orateur commente la CCT n° 90 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats. Cette réglementation a été élaborée par les partenaires sociaux mais est plafonnée à un montant

De heer David Clarinval (MR) benadrukt dat zijn partij, in tegenstelling tot wat men van sommige andere partijen op grond van hun voorstellen zou verwachten, de ondernemingsgeest ten volle ondersteunt.

Hij denkt dat de aangekaarte uitwassen eerder op internationaal niveau en in de financiële sector gevonden worden. Die excessen zijn inderdaad onaanvaardbaar. De Belgische situatie is over het algemeen fundamenteel anders.

De spreker vindt ook dat de wetgever best streng mag zijn voor de autonome overheidsbedrijven. Hij heeft er dan ook geen moeite mee om die bedrijven aan een strikte regeling te onderwerpen.

De heer Clarinval gaat ook akkoord met de sprekers als zij het Parlement waarschuwen om niet op een lichtzinnige manier tewerk te gaan. Haastige spoed moet worden vermeden. Het is niet raadzaam om de concurrentiepositie van onze Belgische ondernemingen te ondermijnen door belastende maatregelen.

Daaropvolgend herinnert de spreker eraan dat er voor het probleem al een wetgevend kader bestaat. De "pas toe of leg uit"-regeling volstaat.

Als laatste punt vraagt de heer Clarinval of de heer Thomaes meer uitleg kan geven over de mogelijkheid om het voltallige personeel van een onderneming te belonen indien de ondernemingsresultaten positief zijn.

De heer De Keuleneer zou het goed vinden dat men, voordat men wetgevend ingrijpt, een analyse maakt van wat een goed en daadkrachtig bestuur van een overheidsbedrijf moet inhouden. Er zijn genoeg overheidsbedrijven waaruit men er een aantal kan selecteren die uitstekend worden geleid. De spreker ontkent trouwens dat de vergoeding steeds financieel moet zijn om motiverend te zijn en om iemand te erkennen. Hij verwijst daarbij naar zijn eigen professionele ervaring.

Daarop aansluitend merkt *de heer Thomaes* op dat men de overheidsbedrijven wel aan een eigen regeling kan onderwerpen, maar dat men zeker niet uit het oog mag verliezen dat sommige van die ondernemingen concurrentie moeten leveren tegen bedrijven uit de private sector die vergelijkbare producten of diensten aanbieden.

Wat de variabele beloning voor het voltallige personeel betreft, geeft de spreker meer uitleg bij cao nr. 90 betreffende de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen. Deze regeling is door de sociale partners tot stand gebracht, maar is beperkt tot een bedrag van

de 2 200 euros. M. Thomaes se dit favorable à un relèvement de ce montant.

*

Mme Valérie Déom (PS) souhaite en premier lieu préciser que son parti ne veut pas diaboliser les dirigeants d'entreprise, il veut juste enrayer les situations extrêmes.

Elle souhaiterait toutefois savoir pourquoi l'écart se creuse toujours plus entre la rémunération du travailleur ordinaire et celle des managers (jusqu'à 200 fois plus élevée). Jusqu'à il y a quelques années, le rapport entre la rémunération des managers et celle du travailleur ordinaire était encore acceptable (20 à 40 fois moins élevée).

Mme Déom souligne également qu'en 2010, des propositions ont été formulées en vue de limiter les bonus, y compris dans le secteur financier. À l'époque, ces propositions ont été jugées inacceptables et aujourd'hui, d'aucuns déclarent que le problème doit être réglé d'urgence, *a fortiori* dans le secteur financier. L'intervenante plaide en faveur de l'instauration rapide de limites, sinon d'autres secteurs subiront une catastrophe, tout comme le secteur financier.

Enfin, elle souhaiterait savoir si M. Thomaes craint une fuite des connaissances si ces propositions étaient approuvées. Cette crainte a également été exprimée à l'occasion des travaux préparatoires de la loi du 6 avril 2010, qui prévoit un certain nombre de limitations en ce qui concerne les indemnités de départ.

— RÉUNION DU 22 NOVEMBRE 2011

14. Exposé de M. Didier Reynders, vice-premier ministre et ministre des Finances et des Réformes institutionnelles

Le vice-premier ministre et ministre des Finances et des Réformes institutionnelles, M. Didier Reynders, évalue les propositions à portée fiscale en se basant sur une note de son administration, qui est reprise à l'annexe 2 du présent rapport.

En règle générale, il signale que le champ d'application de certaines propositions est délimité de manière très large, de sorte qu'elles s'appliquent non seulement à la catégorie visée de personnes, mais également à des personnes qui en fait ne sont pas visées. Par conséquent, la pression fiscale sur les activités commerciales augmente — involontairement? —. D'une

2 200 euro. De heer Thomaes is ervoor gewonnen om dit bedrag op te trekken.

*

Mevrouw Valérie Déom (PS) wil in de eerste plaats duidelijk stellen dat haar partij de bedrijfsleiders niet wil demoniseren, zij wil enkel paal en perk stellen aan extreme toestanden.

Wel wil zij weten waarom er een steeds groter wordende kloof gaapt tussen het loon van de gemiddelde werknemer en de vergoedingen van de managers (tot 200 keer hoger). Tot een aantal jaren terug bestond er nog een aanvaardbare verhouding tussen de vergoedingen van de managers en het loon van de gemiddelde werknemer (20 tot 40 keer kleiner).

Voorts wijst mevrouw Déom er ook op dat er in 2010 voorstellen zijn gedaan om de bonussen — ook in de financiële sector — aan banden te leggen. Toen vond men dat onaanvaardbaar en nu zeggen sommigen dat men het probleem, zeker in de financiële sector, dringend moet regelen. De spreekster pleit voor de spoedige invoering van beperkingen, zoniet zullen andere sectoren, net zoals de financiële, door een catastrofe worden getroffen.

Ten slotte wil zij weten of de heer Thomaes een kennisvlucht vreest als deze voorstellen zouden worden goedgekeurd. Deze vrees werd ook geuit naar aanleiding van de parlementaire werkzaamheden rond de wet van 6 april 2010, waarin een aantal beperkingen ten aanzien van de vertrekvergoedingen zijn opgenomen.

— VERGADERING VAN 22 NOVEMBER 2011

14. Uiteenzetting van de heer Didier Reynders, vice-eersteminister en minister van Financiën en Institutionele Hervormingen

De vice-eersteminister en minister van Financiën en Institutionele Hervormingen, de heer Didier Reynders beoordeelt de wetsvoorstellen met een fiscale strekking aan de hand van een nota van zijn administratie die opgenomen is in de bijlage 2 bij dit verslag.

Ten algemenen titel stipt hij aan dat het toepassingsgebied van sommige voorstellen zeer ruim is afgebakend waardoor zij niet alleen op de bedoelde categorie van personen van toepassing zijn, maar ook op personen die men eigenlijk niet viseert. Als gevolg daarvan wordt de belastingdruk op commerciële activiteiten — ongewild? — verhoogd. Ook de verantwoording van de

manière générale, la justification des propositions est également lacunaire, surtout à la lumière du principe constitutionnel d'égalité.

— Il s'intéresse en premier lieu à la proposition de loi DOC 53 1336/001. Le ministre indique que les auteurs du texte ne précisent pas la nature de la taxation imposée, bien que celle-ci ait toutes les apparences d'un impôt sur le revenu de nature permanente, qui devrait dès lors être inséré dans le CIR 1992. Le ministre renvoie à la note pour ce qui concerne les conséquences fiscales concrètes de l'article 2 proposé, tout en ajoutant que, pour une mesure tellement lourde de conséquences — qui s'appliquera aux revenus de toute activité économique, industrielle ou commerciale — la proposition de loi ne justifie pas le choix d'un plafond. De même, il n'est pas tenu compte du revenu imposable final du contribuable qui sera assujéti à cette taxation supplémentaire, qui peut finalement être nettement inférieur à un million d'euros. À la lumière de ce qui précède, l'administration estime qu'il aurait lieu d'exclure expressément l'application de la taxation proposée pour les revenus perçus en exécution d'un contrat d'entreprise et, de manière générale, de l'exclure pour l'impôt des sociétés.

En ce qui concerne les articles 3 et 4 proposés, il renvoie à la note jointe. S'agissant de la dernière disposition précitée, il fait plus particulièrement observer qu'il n'est pas prévu de règles préventives de la double imposition si les rémunérations étaient perçues par les associés de la société de management. Par ailleurs, les règles proposées doivent être justifiées sur plusieurs points au regard des articles 10, 11 et 172 de la Constitution.

En ce qui concerne les articles 6 à 8 proposés, le ministre précise que l'imposition proposée de 70 % sur la valeur totale des actions sous-jacentes est dénuée de tout fondement économique et financier. Son administration estime dès lors qu'il serait préférable de supprimer les dispositions proposées. Pour le surplus, il renvoie à la note jointe.

— Ensuite, le ministre se penche sur la proposition DOC 53 1395/001. Il reprend, à ce sujet, la note jointe et fait en outre observer que le régime proposé s'appliquera également aux revenus des représentants de commerce, se demandant si tel est bien l'objectif visé. Il relève par ailleurs que la disposition visant à contrer des mesures d'évitement (article 4) peut entraîner une double imposition. Qui plus est, la proposition — en

proposer, vooral in het licht van het grondwettelijke gelijkheidsbeginsel, schiet over het algemeen tekort.

— In de eerste plaats gaat hij dieper in op wetsvoorstel DOC 53 1336/001. De minister legt uit dat de stellers de aard van de opgelegde belasting niet preciseren, hoewel het er alle schijn van heeft dat het om een inkomstenbelasting van permanente aard gaat en derhalve in het WIB 1992 zou moeten worden ingeschreven. De minister verwijst naar de nota voor wat betreft de concrete fiscale gevolgen van het voorgestelde artikel 2 en zegt daarenboven dat aangaande de keuze voor het invoeren van een dergelijke verregaande maatregel — die van toepassing zal zijn op de inkomsten uit welke economische, industriële of handelsactiviteit ook — het inkomensplafond niet wordt gerechtvaardigd in het voorstel. Ook wordt er geen rekening gehouden met het uiteindelijke belastbare inkomen van de belastingplichtige die aan deze extra belasting zal worden onderworpen — dat kan uiteindelijk veel minder dan 1 miljoen euro bedragen. Gelet op het voorgaande, denkt de administratie dat het aangewezen is om de voorgestelde belasting uitdrukkelijk niet in te voeren voor inkomsten in uitvoering van een aannemingsovereenkomst en, in het algemeen, ze ook niet in te voeren in de vennootschapsbelasting.

Voor wat betreft de voorgestelde artikelen 3 en 4 verwijst hij naar de bijgevoegde nota. Wat de laatstgenoemde bepaling betreft, wijst hij er in het bijzonder op dat er niet wordt voorzien in een regeling ter voorkoming van dubbele belasting ingeval de ontvangen vergoedingen door de vennoten van de managementvennootschap zouden worden opgenomen. Daarnaast moet de voorgestelde regeling op verschillende punten worden verantwoord in het licht van de artikelen 10, 11 en 172 van de Grondwet.

Aangaande de voorgestelde artikelen 6 tot 8 stelt de minister dat er voor de voorgestelde belasting van 70 % op de volledige waarde van het onderliggende aandeel op geen enkele manier financieel en economisch verantwoording bestaat. Zijn administratie is dan ook van oordeel dat de voorgestelde bepalingen beter worden weggelaten. Voor het overige verwijst hij naar de bijgevoegde nota.

— Vervolgens staat de minister stil bij voorstel DOC 53 1395/001. Hij herneemt hierbij de bijgevoegde nota en wijst er daarenboven op dat de voorgestelde regeling ook van toepassing zal zijn op de inkomsten van handelsvertegenwoordigers en vraagt zich af of dit wel de bedoeling is. Overigens merkt hij op dat de regeling ter voorkoming van belastingontwijking (art. 4) dubbele belasting tot gevolg kan hebben. Bovendien moet het

particulier les articles 9 et 10 — doit être justifiée au regard du principe d'égalité. Le ministre souligne également que la disposition aura des conséquences dans le monde sportif, où il est d'usage de faire varier la rémunération en fonction des performances. La clarté devra être faite sur un certain nombre de questions (par exemple: le prix obtenu au cours d'un tournoi de tennis est-il véritablement une rémunération variable et faut-il déroger à cet égard aux règles existantes prévoyant une exonération?).

— Enfin, le ministre aborde la proposition DOC 53 1447/001. À cet égard, il renvoie une nouvelle fois à la note de l'annexe 2 et, en particulier, à l'absence de motivation de la réglementation proposée ainsi qu'à une lacune (la situation des dirigeants d'entreprise sans rémunération fixe ou ayant une rémunération variable mensuelle n'est pas réglée), à la nature incomplète de la justification eu égard au principe constitutionnel d'égalité et au fait que la proposition s'applique également à certaines catégories de travailleurs qui ne sont pas des dirigeants d'entreprise.

En guise de conclusion, le ministre fait remarquer qu'il souhaite que les rémunérations des dirigeants d'entreprise soient maintenues dans les limites du raisonnable. En guise de preuve, il indique qu'il s'attelle à brider le système des sociétés de gestion dans le secteur public, comme à la *Brussels Airport Company*, et qu'il a déjà été décidé de ne pas octroyer de bonus chez Dexia Banque Belgique. En ce qui concerne ce secteur public, il se permet également de douter qu'il soit normal que le rapport entre le salaire du premier ministre et celui des dirigeants des entreprises ferroviaires (2,5 fois plus élevé), de b-Post (4 fois plus élevé) et de Belgacom (10 fois plus élevé) soit tellement disproportionné.

Le ministre met en garde contre les conséquences possibles de mesures limitatives pour les entreprises privées cotées en bourse: il se pourrait qu'elles quittent la Belgique. Dans ce cas, il attend du Parlement qu'il reste conséquent et qu'aucune question parlementaire ne soit plus posée sur les mesures qui pourraient être prises pour rendre notre pays attrayant pour les entreprises et éviter leur départ.

15. Échange de vues

Mme Christiane Vienne (PS) estime que le ministre souscrit aux principales considérations à la base des propositions de loi, si ce n'est qu'il pense qu'il est en fait préférable de ne pas édicter de réglementation contraignante.

projet — in het bijzonder de artikelen 9 en 10 — worden verantwoord in het licht van het gelijkheidsbeginsel. De minister vestigt er ook de aandacht op dat de regeling gevolgen zal hebben in de sportwereld, waar het gebruikelijk is om de vergoeding te laten variëren in functie van de geleverde prestaties. Er zullen in dit kader wel nog een aantal kwesties moeten worden uitgeklaard (bv.: is de prijs behaald tijdens een tennistornooi werkelijk een variabele vergoeding en moet daarvoor worden afgeweken van de bestaande regels die voorzien in een vrijstelling?).

— Ten slotte bespreekt de minister voorstel DOC 53 1447/001. Daarbij verwijst hij nogmaals naar de nota in de bijlage 2. Er wordt in het bijzonder gewezen op de afwezigheid van een motivering voor de voorgestelde regeling en op een lacune (situatie van bedrijfsleiders zonder vaste vergoeding of met een maandelijkse variabele vergoeding is niet geregeld), op de gebrekkige verantwoording in het licht van het grondwettelijk gelijkheidsbeginsel en op het feit dat het voorstel ook van toepassing is op een aantal categorieën van werknemers die geen bedrijfsleider zijn.

Afsluitend merkt de minister op dat hij wenst dat de vergoedingen van bedrijfsleiders binnen de perken van de redelijkheid worden gehouden. Ten bewijze daarvan voert hij aan dat hij ervoor ijvert om het systeem van de managementvennootschappen in de publieke sector, zoals bij de *nv Brussels Airport Company*, aan banden te leggen en dat er reeds beslist is om bij Dexia Bank België geen bonussen uit te keren. Wat die publieke sector betreft, durft hij ook te betwijfelen of het wel normaal is dat de verhouding tussen het loon van de eerste minister en dat van de topmannen van de spoorwegondernemingen (2,5 keer hoger), van b-Post (4 keer hoger) en van Belgacom (10 keer hoger) dermate scheefgetrokken is.

De minister waarschuwt voor de mogelijke gevolgen van beperkende maatregelen voor beursgenoteerde private vennootschappen: het zou kunnen dat deze uit België vertrekken. In dat geval verwacht hij dat het Parlement consequent blijft en dat er geen parlementaire vragen meer worden gesteld over de maatregelen die zouden kunnen worden getroffen om ons land aantrekkelijk te maken voor vennootschappen en hun vertrek te vermijden.

15. Gedachtewisseling

Mevrouw Christiane Vienne (PS) is van oordeel dat de minister het eens is met de fundamentele overwegingen die aan de voorstellen ten grondslag liggen. Alleen denkt de minister dat het eigenlijk beter is om geen dwingende regeling uit te vaardigen.

Mme Vienne pense par contre qu'il s'indique plus que jamais de légiférer, de manière à ramener de l'éthique dans l'économie et d'assurer une stabilisation des relations sociales.

Mme Vienne admet qu'il faudra procéder à un certain nombre de corrections techniques, mais elle est fermement convaincue de la nécessité de poursuivre l'examen des propositions.

M. Karel Uyttersprot (N-VA) note que l'administration estime que certaines propositions pourraient être entachées d'un problème de constitutionnalité parce qu'elles n'ont qu'un champ d'application personnel limité. L'intervenant partage cet avis: ce ne sont d'ailleurs pas seulement les vedettes sportives mentionnées par le ministre qui sont concernées, mais également certains artistes.

M. Uyttersprot déclare que toute réglementation doit être basée sur le triptyque entreprises publiques, sociétés cotées en bourse et établissements financiers. Ces trois catégories d'entreprises présentent des caractéristiques différentes, qui justifient un traitement différencié. L'intervenant souligne que son parti croit très fort, pour ce qui est des sociétés cotées en bourse, dans le code de gouvernance d'entreprise et dans le principe "se conformer ou expliquer". Il constate que l'étude susmentionnée de la FSMA conforte cette vision des choses.

M. Uyttersprot renvoie ensuite à la résolution adoptée par la Chambre le 31 mars 2011 et demandant au gouvernement fédéral, par le biais de ses représentants à l'assemblée générale et au conseil d'administration des établissements financiers qui ont été aidés par le pouvoir fédéral, d'insister pour qu'il ne soit pas accordé de bonus excessifs aux administrateurs exécutifs et aux top managers certainement tant que l'aide publique n'a pas été entièrement remboursée, compte tenu de la qualité de la mise en œuvre du plan de redressement, et d'insister pour qu'il ne soit pas accordé d'actions, d'options sur actions ou d'autres droits d'acquérir des actions aux membres non exécutifs du conseil d'administration (DOC 53 1316/007). Il demande si les représentants nommés ont reçu à cet égard des directives du gouvernement et de quelle manière ils font rapport.

En outre, il demande ce que pense le ministre de la solution préconisée par M. Daems (voir réunion du 25 octobre 2011) de créer un observatoire susceptible de fournir des informations objectives en matière de rémunération.

Mevrouw Vienne denkt daarentegen dat een wettelijke regeling meer dan ooit aangewezen is. Die moet zorgen voor de terugkeer van de ethiek in de economie en moet zorgen voor een stabilisatie van de sociale verhoudingen.

Mevrouw Vienne geeft toe dat er een aantal technische verbeteringen zullen moeten worden gedaan, maar is er overigens ten stelligste van overtuigd dat de voorstellen verder moeten worden behandeld.

De heer Karel Uyttersprot (N-VA) noteert dat de administratie meent dat sommige voorstellen met een grondwettigheidsprobleem zouden kunnen behept zijn omdat ze slechts een beperkt personeel toepassingsgebied hebben. De spreker is het daarmee eens: het gaat trouwens niet alleen om de door de minister vernoemde sportvedetten, maar ook om sommige kunstenaars.

De heer Uyttersprot zegt dat elke regeling moet gebaseerd zijn op de driedeling overheidsbedrijven, beursgenoteerde vennootschappen en financiële instellingen. Deze drie categorieën van ondernemingen hebben verschillende karakteristieken die een verschillende behandeling verantwoorden. De spreker benadrukt dat zijn partij, voor wat betreft de beursgenoteerde vennootschappen, zeer sterk gelooft in de corporate governance code en het "pas toe of leg uit"-principe. Hij ziet dat geloof gesterkt door de eerder vermelde studie van de FSMA.

De heer Uyttersprot verwijst vervolgens naar de resolutie die de Kamer op 31 maart 2011 heeft aangenomen en waarin aan de federale regering wordt gevraagd om, via haar vertegenwoordigers in de algemene vergadering en raad van bestuur van de financiële instellingen die worden gesteund door de federale overheid, aan te dringen om geen buitensporige bonussen toe te kennen aan uitvoerende bestuurders en topmanagers zeker zolang de overheidssteun niet volledig is terugbetaald, rekening houdend met de kwaliteit van de uitvoering van het herstelplan en aan te dringen om niet-uitvoerende leden van de raad van bestuur geen aandelen, aandelenopties of alle andere rechten om aandelen te verwerven toe te kennen (DOC 53 1316/007). Hij wil weten of de genoemde vertegenwoordigers daaromtrent richtlijnen van de regering hebben gekregen en hoe daarover wordt gerapporteerd.

Voorts vraagt hij de mening van de minister over de door de heer Daems (zie vergadering van 25 oktober 2011) voorgestane oprichting van een observatorium dat objectieve informatie over vergoedingen zou kunnen leveren.

Il relève également que compte tenu des discussions qui sont en cours sur la formation d'un gouvernement fédéral, débattre des propositions pourrait n'avoir guère de sens.

Enfin, M. Uyttersprot demande si le ministre a fait procéder à un calcul de l'impact budgétaire des propositions, tant pour le fisc que pour les entreprises.

Contrairement au ministre, *Mme Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!)* ne voit aucun problème de discrimination dans la proposition de son groupe. Elle précise que la proposition revient pour l'essentiel à ajouter une tranche d'impôt (en marge, elle admet que le plafond d'un million d'euros a peut-être été choisi de manière arbitraire et est susceptible de modification si cela devait s'avérer nécessaire).

Cette tranche supplémentaire s'applique à toute une série de revenus qui sont qualifiés d'imposables — il faut ainsi éviter que l'on essaie de contourner la législation en donnant un autre nom à la rémunération. En soi, cela devrait déjà avoir un effet modérateur sur la politique en matière de rémunération.

Ensuite, l'intervenante relève encore une fois (voir réunion du 8 novembre 2011) l'évolution inversement proportionnelle des rémunérations des top managers, d'une part, et des travailleurs ordinaires, d'autre part. Les premières connaissent une évolution ascendante, alors qu'on cherche sans cesse à diminuer le coût du travail (une tendance qui pousse les entreprises à parcourir le monde à la recherche de la main-d'œuvre la moins chère).

Mme Gerkens revient en outre brièvement sur l'observation du ministre selon laquelle certaines catégories de hauts revenus échappent au régime proposé par son parti. C'est possible mais elle affirme n'avoir aucune objection à ce que celles-ci y soient également soumises.

Mme Valérie Déom (PS) ne croit pas davantage à un problème de discrimination. En tout état de cause, elle estime que la différence de traitement peut se justifier par les arguments que l'on a utilisés pour justifier les modalités relatives aux "parachutes dorés" dans la loi du 6 avril 2010. L'intervenante relève par ailleurs qu'initialement les modalités proposées en matière d'indemnités de licenciement et d'indemnités de départ s'étaient heurtées à une vive opposition. Pour de nombreux détracteurs, une réglementation devait se limiter aux entreprises publiques. Aujourd'hui, on est heureux qu'un tel système existe, surtout à la lumière de la crise financière. Mme Déom demande que l'on s'attache

Hij merkt ook op dat, gelet op de lopende federale formatiegesprekken, een bespreking van de voorstellen, zinloos zou kunnen zijn.

Ten slotte wil de heer Uyttersprot weten of de minister de budgettaire impact, zowel voor de fiscus als voor de bedrijven, van de voorstellen heeft laten berekenen.

Mevrouw Muriel Gerkens (Ecolo-Groen!) ziet, in tegenstelling tot de minister, geen probleem van discriminatie in het voorstel van haar partij. Zij preciseert dat het voorstel in essentie neerkomt op de toevoeging van een extra belastingsschijf (terzijde geeft zij toe dat het grensbedrag van 1 miljoen euro misschien wel enigszins arbitrair gekozen is en voor wijziging vatbaar is mocht dat nodig blijken).

Die extra schijf is van toepassing op een hele reeks van inkomsten die als belastbaar worden gekwalificeerd — zo moet worden vermeden dat men probeert om de wetgeving te omzeilen door de vergoeding een andere naam te geven. Dat zou op zich al een modererend effect moeten hebben op het vergoedingsbeleid.

Vervolgens wijst de spreekster nogmaals (zie vergadering van 8 november 2011) op de omgekeerd evenredige evolutie van de vergoedingen van topmanagers, enerzijds, en gewone werknemers, anderzijds. De eerste zijn onderhevig aan een opwaartse evolutie, terwijl arbeid steeds goedkoper moet zijn (waardoor men wereldwijd op zoek gaat naar de goedkoopste arbeid).

Mevrouw Gerkens staat ook kort stil bij de opmerking van de minister dat sommige categorieën van grootverdieners aan de door haar partij voorgestelde regeling ontsnappen. Dat klopt misschien wel, maar anderzijds heeft zij er geen probleem dat ook zij zouden worden onderworpen.

Mevrouw Valérie Déom (PS) denkt evenmin dat er een probleem van discriminatie rijst. In elk geval meent zij dat de verschillende behandeling kan worden verantwoord met de argumenten die men heeft gebruikt om de regelingen in verband met de "gouden parachutes" in de wet van 6 april 2010 te verantwoorden. De spreekster wijst er bovendien op dat er aanvankelijk veel tegenkanting was tegen de ontworpen regels in verband met de ontslag- en uittrekingsvergoedingen. Voor vele tegenstanders moest een regeling tot de overheidsbedrijven beperkt worden. Nu is men blij dat er een dergelijke regeling bestaat, zeker in het licht van de financiële crisis. Mevrouw Déom vraagt dat men nu ook

maintenant sans tarder à élaborer également un régime pour les rémunérations variables, de manière à éviter d'autres fiascos.

Pour terminer, Mme Déom souhaiterait savoir si le ministre pense que la loi du 6 avril 2010 a provoqué une délocalisation de sociétés. Si tel n'a pas été le cas, elle pense que les propositions à l'examen n'auront pas non plus un tel effet.

M. Mathias De Clercq (Open Vld) demande l'opinion du ministre sur le renforcement annoncé du principe "se conformer ou expliquer".

*

Le vice-premier ministre et ministre des Finances et des Réformes institutionnelles, M. Didier Reynders, estime que les entreprises publiques doivent montrer l'exemple. Les différents partis qui mené jusqu'à présent les négociations gouvernementales sont d'ailleurs aussi d'accord sur ce point.

Ensuite, le ministre rappelle, à titre général, les points problématiques des différentes propositions. Certains d'entre eux ne sont pas suffisamment motivés. De plus, le champ d'application de quelques propositions n'est pas délimité de manière claire et précise.

Deuxièmement, il trouve étrange que certaines propositions prévoient de soumettre les rémunérations variables à un impôt très élevé. Cette imposition revient, dans les faits, à instaurer une interdiction. Pourquoi n'interdit-on pas alors tout simplement l'octroi de telles rémunérations? Ce serait beaucoup plus simple et plus clair.

Le ministre déclare ensuite qu'il n'a pas réalisé d'estimation budgétaire des propositions, la question n'étant pas assez clairement définie pour le moment.

Il indique ensuite que le gouvernement fédéral doit bientôt se prononcer sur la désignation d'un président du conseil d'administration de Dexia Banque Belgique; des présidents avaient déjà été désignés précédemment pour BNP Paribas Fortis. La Chambre a, quant à elle, demandé à des experts d'examiner les circonstances ayant mené au démantèlement de Dexia. Les propositions de rémunération de ces experts ne peuvent cependant pas vraiment être qualifiées de modestes. Le ministre demande que l'on garde ces rémunérations présentes à l'esprit lorsqu'on se prononcera sur les

spédig werk maakt van een regeling voor de variabele vergoedingen teneinde andere fiasco's te vermijden.

Afsluitend wenst mevrouw Déom te vernemen of de minister denkt dat de wet van 6 april 2010 een delokalisatie van vennootschappen heeft veroorzaakt. Als dat niet het geval was, dan denkt zij dat de voorstellen die vandaag voorliggen ook niet een dergelijk effect zullen hebben.

De heer Mathias De Clercq (Open Vld) vraagt de mening van de minister over de aangekondigde verscherping van het "pas toe of leg uit"-principe.

*

De vice-eersteminister en minister van Financiën en Institutionele Hervormingen, de heer Didier Reynders, is van oordeel dat de overheidsbedrijven het goede voorbeeld moeten geven. Dat is trouwens ook een punt van overeenstemming tussen de verschillende partijen die tot nu toe de regeringsonderhandelingen hebben gevoerd.

Vervolgens herhaalt de minister ten algemenen titel de pijnpunten van de verschillende voorstellen. Een aantal onder hen zijn niet afdoende gemotiveerd. Bovendien wordt het toepassingsgebied van een aantal voorstellen niet duidelijk en precies afgebakend.

Ten tweede vindt hij het vreemd dat sommige voorstellen in een zeer hoge belasting voor variabele vergoeding voorzien. Deze belasting komt *de facto* neer op de invoering van een verbod. Waarom verbiedt men dan niet gewoon de toekenning van dergelijke vergoedingen? Dat is veel eenvoudiger en duidelijker.

De minister zegt voorts dat hij geen budgettaire raming van de voorstellen heeft gedaan. Daarvoor is de kwestie op dit ogenblik te weinig scherp afgelijnd.

Vervolgens meldt hij dat de federale regering zich binnenkort moet uitspreken over de aanwijzing van een voorzitter van de raad van bestuur van Dexia Bank België; eerder werden er reeds voorzitters aangeduid voor BNP Paribas Fortis. De Kamer heeft op haar beurt experts aangezocht om de omstandigheden te onderzoeken die tot de ontmanteling van Dexia hebben geleid. De voorstellen voor de vergoeding van deze experts kunnen niet echt bescheiden worden genoemd. De minister vraagt dat men deze vergoeding voor ogen zou houden wanneer men zich uitspreekt over de vergoedingen die

rémunérations qui seront fixées pour ces présidents et que l'on tienne également compte des performances que l'on attend de ces dirigeants.

Le ministre pense enfin que si l'on soumet à un traitement trop sévère les rémunérations dépassant 1 million — comme le font certaines propositions —, il y aura beaucoup moins de ces rémunérations qui seront déclarées en Belgique. Il ne pense cependant pas que la loi du 6 avril 2010 ait incité une seule entreprise à se délocaliser.

Le rapporteur,

Zuhal DEMIR

La présidente,

Sophie DE WIT

ANNEXE 1: Avis de M. Xavier Baeten;

ANNEXE 2: Note du vice-premier ministre et ministre des Finances et des Réformes institutionnelles.

voor die voorzitters zullen worden vastgesteld en dat men ook rekening houdt met de prestaties die men van deze topmensen verwacht.

De minister denkt ten slotte dat, als men — zoals sommigen voorstellen — de vergoedingen die 1 miljoen overtreffen aan een te strenge behandeling onderwerpt, er heel wat minder van die vergoedingen in België zullen worden aangegeven. Hij denkt wel niet dat de wet van 6 april 2010 één onderneming tot delokalisatie heeft aangezet.

De rapporteur,

Zuhal DEMIR

De voorzitter,

Sophie DE WIT

BIJLAGE 1: Advies van de heer Xavier Baeten;

BIJLAGE 2: Nota van de vice-eersteminister en minister van Financiën en Institutionele Hervormingen.

ANNEXE 1

BIJLAGE 1

PROPOSITIONS DE LOI CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISES COTÉES EN BOURSE

Avis écrit
M. XAVIER BAETEN

La présente note entend répondre à la lettre du 12 juillet 2001 (G/C/COM/am8491-2011) dans laquelle la commission chargée des problèmes de droit commercial et économique sollicite un avis écrit concernant 5 propositions de loi¹ relatives à la rémunération variable des administrateurs d'entreprises cotées en bourse.

La présente contribution a été rédigée en nom propre. Il n'en demeure pas moins que pour clarifier certaines positions, il est renvoyé aux travaux réalisés par la *Vlerick Leuven Gent Management School*, à laquelle l'auteur du présent avis est lié. L'*Executive Remuneration Research Centre* a en effet développé une compétence spécifique en matière de rémunération des dirigeants, y compris dans un contexte international.

La note commence par présenter une vision générale du thème de la rémunération de dirigeants d'entreprises. Ensuite, elle commente les propositions de loi. Enfin, sont formulées un certain nombre de suggestions concrètes qui pourraient être traduites dans le cadre régulateur.

Vision générale

Nous tenons avant tout à attirer l'attention sur l'importance de l'utilisation correcte de la terminologie concernant le groupe cible des propositions de loi en question. Il s'agit en effet d'établir une nette distinction entre les dirigeants et les administrateurs. Dans la pratique, certains chevauchements sont possibles. C'est ainsi que le CEO fera généralement partie du conseil d'administration.

Il ne nous semble cependant pas correct que les propositions de loi déposées s'appliquent à tous les membres du conseil d'administration (y compris les administrateurs non exécutifs), ainsi qu'il est indiqué dans la lettre d'accompagnement. Les propositions de loi concernent probablement les membres du comité de management. Pour la définition du groupe cible, nous renvoyons à la loi du 6 avril 2010. En outre, on ignore quelquefois de quel type d'entreprise il s'agit. Nous supposons qu'il s'agit uniquement d'entreprises

¹ Propositions de loi 1336/011, 1395/001, 1396/001, 19397/001, 1447/001.

WETSVOORSTELLEN M.B.T. DE VERGOEDING VAN TOPMANAGERS VAN BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN

Schriftelijk advies
DE HEER XAVIER BAETEN

Deze nota wil een antwoord bieden op het schrijven dd. 12.07.2011 (G/C/COM/am.8491-2011), waarin de commissie belast met de Problemen inzake Handels- en Economisch Recht vraagt naar een schriftelijk advies over 5 wetsvoorstellen¹ m.b.t. de variabele vergoeding van bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen.

Deze bijdrage werd geschreven in eigen naam. Het is echter wel zo dat, ter verduidelijking van sommige standpunten, wordt verwezen naar onderzoek door *Vlerick Leuven Gent Management School*, waaraan de auteur van dit advies verbonden is. Het is immers zo dat vanuit het *Executive Remuneration Research Centre* een specifieke competentie is ontwikkeld op het vlak van de bezoldiging van topmanagers, ook binnen een internationale context.

De nota geeft eerst een algemene visie weer op de thematiek van de bezoldiging van topmanagers. Vervolgens worden de wetsvoorstellen becommentarieerd. Tot slot worden een aantal concrete suggesties gemaakt die zouden kunnen worden vertaald naar het regulerend kader.

Algemene visie

Eerst en vooral willen we wijzen op het belang van het juiste gebruik van de terminologie voor wat de doelgroep van deze wetsvoorstellen betreft. Er moet namelijk een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen managers en bestuurders. In de praktijk is enige overlap mogelijk. Zo zal de CEO meestal ook deel uitmaken van de raad van bestuur.

Maar het lijkt ons niet correct dat de ingediende wetsvoorstellen betrekking zouden hebben op alle leden van de raad van bestuur (inclusief de niet-uitvoerende bestuurders), zoals dat wordt vermeld in het begeleidend schrijven. Vermoedelijk hebben de wetsvoorstellen betrekking op de leden van het managementcomité. Voor de omschrijving van de doelgroep verwijzen we naar de wet van 6 april 2010. Bovendien is het niet altijd duidelijk om welk type ondernemingen het gaat. We gaan ervan uit dat het enkel gaat om beursgenoteerde

¹ Wetsvoorstellen 1336/001, 1395/001, 1396/001, 1397/001, 1447/001.

cotées en bourse. Une fois encore, nous renvoyons à la loi du 6 avril 2010.

Afin de structurer quelque peu le débat, il est souhaitable d'organiser la thématique de la rémunération des dirigeants en fonction des "3 D" (www.ecoda.org):

"Decision-making": le processus décisionnel concernant la rémunération des dirigeants. Il s'agit notamment, en l'occurrence, du rôle dévolu en la matière à l'assemblée générale, au conseil d'administration, au comité de rémunération, etc.

"Design": la forme concrète de la rémunération, par exemple la mise en œuvre technique de plans d'actionnariat/d'options sur actions, les variables reprises dans les plans bonus, le pourcentage du bonus par rapport à la rémunération fixe, les détails techniques des régimes de départ, etc.

"Disclosure": la publicité du processus décisionnel et de la forme concrète de la rémunération des dirigeants.

Un fondement important pour notre avis et pour les commentaires formulés dans cette note est que la politique de rémunération qui s'applique aux managers constitue un instrument éminemment stratégique pour l'entreprise. Cette politique donne des signaux clairs concernant la stratégie et les objectifs de l'entreprise (rémunération stratégique). C'est pourquoi la politique et les systèmes de rémunération doivent être placés dans le contexte de l'entreprise, qui consiste notamment dans la typologie et la concentration de l'actionnariat, la stratégie de l'entreprise, la culture d'entreprise, etc.

Une autre considération concerne l'harmonisation des intérêts de la haute direction et de ceux des actionnaires (et éventuellement des autres parties prenantes). Il existe en effet un risque que les intérêts de la haute direction ne correspondent pas entièrement à ceux des actionnaires et/ou parties prenantes. L'*"Agency theory"* nous apprend que nous avons deux instruments à notre disposition pour gérer les conflits d'intérêts. Il s'agit, d'une part, du 'direct monitoring', en particulier de l'installation d'instruments de contrôle (par exemple le conseil d'administration, le comité de rémunération, la budgétisation, le rapportage). Cet instrument est souvent utilisé par les actionnaires qui disposent d'un pourcentage élevé des actions (par exemple dans les entreprises familiales). Une autre possibilité consiste dans l'*"incentive alignment"*, qui utilise dans une large mesure la rémunération variable. L'octroi d'une rémunération liée aux actions en est un exemple concret. En faisant dépendre partiellement la rémunération des

ondernemingen. Ook hier verwijzen we naar de wet van 6 april 2010.

Om enige structuur aan te brengen in het debat, is het wenselijk de thematiek van de bezoldiging van topmanagers in te delen volgens de zogenaamde 3 D's (www.ecoda.org).

"Decision-making": de besluitvorming rond de bezoldiging van topmanagers. Het gaat hier o.m. over de rol die ter zake wordt toegekend aan de algemene vergadering, de raad van bestuur, het remuneratiecomité, enz.

"Design": de concrete vormgeving van de bezoldiging, bvb. de technische uitwerking van aandelen(optie)plannen, de variabelen die worden opgenomen in bonusplannen, het percentage van de bonus in verhouding tot de vaste bezoldiging, de technische details van de vertrekregelingen, enz.

"Disclosure": de openbaarmaking m.b.t. de besluitvorming en de vormgeving van de bezoldiging van de topmanagers.

Een belangrijk fundament voor ons advies en de commentaren in deze nota bestaat erin dat het bezoldigingsbeleid dat van toepassing is op managers een zeer strategisch instrument is voor de onderneming. Het geeft duidelijke signalen over de ondernemingsstrategie en –doelstellingen (strategisch belonen). Daarom ook moeten het beloningsbeleid en de –systemen ingebed worden in de bedrijfscontext, die o.a. bestaat uit de typologie en de concentratie van het aandeelhouderschap, de bedrijfsstrategie, de ondernemingscultuur, enz.

Een volgende bedenking heeft te maken met de afstemming van de belangen van het topmanagement op die van de aandeelhouders (en eventueel de andere belanghebbenden). Er bestaat inderdaad een risico dat de belangen van het topmanagement niet geheel zijn afgestemd op die van de aandeelhouders en/of *"stakeholders"*. *"Agency theory"* leert dat er twee instrumenten ter beschikking staan om om te gaan met belangenconflicten. Enerzijds gaat het om 'direct monitoring', meer bepaald het installeren van controle-instrumenten (bvb. raad van bestuur, remuneratiecomité, budgettering, rapportering). Dit wordt dikwijls gebruikt door aandeelhouders die over een groot percentage van de aandelen beschikken (bvb. familiebedrijven). Een andere mogelijkheid bestaat uit het zgn. *"incentive alignment"*, waarbij in sterke mate gebruik wordt gemaakt van variabele bezoldiging. Het toekennen van aandelengerelateerde bezoldiging is een concreet voorbeeld hiervan. Door de bezoldiging van de topmanagers deels afhankelijk te

dirigeants du cours des actions, on veille à une meilleure harmonisation avec les intérêts des actionnaires. Cet instrument sera plutôt utilisé lorsque l'actionnariat est plus dispersé.

Ces considérations importantes impliquent qu'il est peu judicieux de prévoir des directives générales pour ce qui concerne la structure et la forme concrète de la rémunération du topmanagement ("*design*"). De cette manière, on prive en effet le conseil d'administration de la possibilité d'arriver à une politique de rémunération stratégiquement intégrée et on court le risque important de se centrer surtout sur le respect de la loi ("*box ticking*"), sans vraiment réfléchir à la stratégie. Cela ne signifie toutefois pas que nous soyons opposés à toutes initiatives régulatrices. Nous sommes convaincus qu'il est préférable, au besoin, de réguler le processus décisionnel ("*decision-making*") et la publication ("*disclosure*") de la rémunération des topmanagers, plutôt que les systèmes de rémunération ("*design*"). Il est sans doute préférable de procéder par ordre et d'intervenir d'abord au niveau de la publication et seulement ensuite, en second lieu, au niveau du processus décisionnel.

Nous souhaitons signaler ensuite que la loi du 6 avril 2010 a fait en sorte que la Belgique soit parmi les pays pionniers pour ce qui concerne les dispositions légales en matière de rémunération des topmanagers. Une comparaison avec le cadre régulateur qui existe en Allemagne, en France et aux Pays-Bas ² montre que ces pays optent avant tout pour une "*soft law*" (codes de gouvernance d'entreprise). Ainsi, la Belgique est le seul pays où la forme des bonus, les régimes de départ et l'installation d'un comité de rémunération sont légalement obligatoires. Introduire encore d'autres exigences légales en ce qui concerne la forme des systèmes de rémunération nuirait à la stabilité du cadre juridique.

De manière générale, nous considérons dès lors qu'il importe surtout de garantir la qualité du processus décisionnel relatif à la rémunération du topmanagement, plutôt que de mettre en place des dispositions légales (supplémentaires) intervenant au niveau de la forme de la rémunération elle-même. Il s'agit d'ailleurs également d'une matière extrêmement complexe et technique, difficile à appréhender dans des lois.

² L'auteur a récemment réalisé une étude comparative du cadre régulateur (lois et codes de gouvernance d'entreprise) de la rémunération des topmanagers en Belgique, en France, aux Pays-Bas et en Allemagne. Cette étude reprend également les Recommandations de la Commission européenne.

making van de aandelenkoers wordt gezorgd voor een betere afstemming met de belangen van de aandeelhouder. Dit instrument zal eerder gehanteerd worden in geval van een meer verspreid aandeelhouderschap.

Deze belangrijke beschouwingen impliceren dat het weinig zinvol is om algemene richtlijnen voorop te stellen voor wat de structuur en de concrete vormgeving van de bezoldiging van het topmanagement ("*design*") betreft. Op die manier ontnemt men immers aan de raad van bestuur de mogelijkheid om te komen tot een strategisch ingebed bezoldigingsbeleid en ontstaat een belangrijk risico dat men zich vooral gaat richten op het naleven van de wet ("*box ticking*"), zonder echt strategisch na te denken. Dit betekent echter niet dat we gekant zijn tegen alle regulerende initiatieven. Wel zijn we de overtuiging toegedaan dat het de voorkeur verdient om, voor zover nodig, regulerend op te treden op het vlak van de besluitvorming ("*decision-making*") en de openbaarmaking ("*disclosure*") van de bezoldiging van topmanagers, eerder dan op het vlak van de bezoldigingssystemen ("*design*"). Vermoedelijk verdient het de voorkeur om hierin een rangorde aan te brengen en eerst regulerend op te treden op het vlak van de openbaarmaking en dit pas in tweede instantie te doen op het vlak van de besluitvorming.

We wensen er verder op te wijzen dat de wet van 6 april 2010 ervoor heeft gezorgd dat België bij de 'koplopers' hoort voor wat betreft de wettelijke bepalingen rond de bezoldiging van topmanagers. Een vergelijking met het regulerend kader in Duitsland, Frankrijk en Nederland² leert dat deze landen vooral opteren voor "*soft law*" (corporate governance codes). Zo is België het enige land waar de vormgeving van de bonussen, de vertrekregelingen en het installeren van een remuneratiecomité wettelijk verplicht zijn. Nog bijkomende wettelijk vereisten invoeren m.b.t. de vormgeving van de bezoldigingssystemen zou niet meteen getuigen van een stabiel juridisch kader.

Onze algemene visie bestaat er dan ook in dat het vooral van belang is om de kwaliteit van de besluitvorming rond de bezoldiging van het topmanagement te verzekeren, eerder dan (bijkomende) wettelijke bepalingen in het leven te roepen die ingrijpen in de vormgeving van de bezoldiging zelf. Het gaat trouwens ook om een uiterst complexe en technische aangelegenheid die zich moeilijk laat vatten in wetten.

² De auteur heeft recent een vergelijkende studie gemaakt van het regulerend kader (wetten en corporate governance codes) van de bezoldiging van topmanagers in België, Frankrijk, Nederland en Duitsland. In deze analyse zijn ook de Aanbevelingen van de Europese Commissie opgenomen.

Enfin, il faut bien se rendre compte que la Belgique se trouve dans un espace économique ouvert et il serait dommage que la législation relative à la rémunération des topmanagers ait un impact négatif sur notre compétitivité et/ou la possibilité d'attirer ou de conserver des topmanagers.

PROPOSITION DE LOI 1336/001

Teneur

Cette proposition de loi vise à appliquer un impôt supplémentaire sur la partie de la rémunération annuelle qui dépasse 1 000 000 d'euros. Elle entend également appliquer un impôt supplémentaire aux primes de départ accordées aux personnes dont la rémunération annuelle dépasse 1 000 000 d'euros. En l'occurrence, il est prévu d'appliquer un impôt de 70 % sur la partie des indemnités de départ dépassant 1 mois de rémunération par année d'ancienneté dans l'entreprise ou 250 000 euros.

Commentaires

Une disposition similaire a été prise en 1993 aux États-Unis, supprimant la déductibilité fiscale des rémunérations dépassant 1 000 000 de dollars (la "section 132(m)"). Cela a entraîné un certain nombre d'effets pervers:

Des études³ ont fait apparaître que les entreprises dont les dirigeants percevaient une rémunération inférieure à ce montant de 1 000 000 de dollars ont considérablement relevé les salaires après l'entrée en vigueur de la loi. Cela peut s'expliquer par le fait que ce montant était considéré comme un maximum raisonnable et que les dirigeants ont exercé une pression à la hausse estimant avoir droit à ce montant.

Les entreprises qui versaient déjà un montant de plus de 1 000 000 de dollars à leurs dirigeants ont cherché d'autres portes de sortie. Cela a conduit à l'octroi massif d'options sur actions. Alors qu'en Belgique, la rémunération des CEO de grandes entreprises cotées en bourse se compose actuellement à hauteur de 52 % de rémunération fixe, 26 % de bonus et 22 % de rémunération liée aux actions, aux États-Unis, ces

³ Harris, D.G. & Livingstone, J.R. 2002. *Federal Tax Legislation as an Implicit Contracting Cost Benchmark: The Definition of Excessive Executive Compensation. The Accounting Review*, 77(4): 997-1018.

Tot slot moet men zich realiseren dat België zich in een open economische ruimte bevindt en zou het jammer zijn dat de wetgeving rond de bezoldiging van topmanagers een negatieve impact zou hebben op onze concurrentiepositie en/of de mogelijkheid om topmanagers aan te trekken of te behouden.

WETSVOORSTEL 1336/001

Inhoud

Dit wetsvoorstel wil een aanvullende belasting heffen op de jaarbezoldiging die het bedrag van 1 000 000 euro overschrijdt. Daarnaast wil het ook een extra belasting heffen op vertrekregelingen die worden toegekend aan personen wiens jaarbezoldiging 1 000 000 euro overschrijdt. In dit geval wordt een belasting geheven van 70 % op het deel van de vertrekvergoeding dat 1 maand-salaris per anciënniteitsjaar dan wel 250 000 euro overschrijdt.

Commentaren

In de Verenigde Staten heeft men in 1993 een vergelijkbare wettelijke bepaling uitgevaardigd waarbij de fiscale aftrekbaarheid werd geschrapt van bezoldigingen boven \$1 000 000 (de zgn. "section 162(m)"). Dit heeft geleid tot een aantal ongewenste effecten:

Onderzoek³ heeft aangetoond dat bedrijven die hun topmanagers minder betaalden dan dit bedrag van \$1 000 000, de salarissen in sterke mate hebben opgetrokken na het in werking treden van de wet. Dit kan verklaard worden vanuit het feit dat men dat bedrag aanzag als het maximum van wat redelijk was, en dat er vanuit het topmanagement een opwaartse druk is ontstaan omdat men van oordeel was dat men recht had op dit bedrag.

Bedrijven die hun topmanagement reeds meer dan \$1 000 000 betaalden, hebben andere uitwegen gezocht. Dit heeft geleid tot de massale toekenning van aandelenopties. Daar waar het bezoldigingspakket van de CEO in grote beursgenoteerde ondernemingen in België op vandaag is samengesteld uit 52 % vaste bezoldiging, 26 % bonus en 22 % aandelengerelateerde bezoldiging, bedraagt dit in de US resp. 23 %, 17 % en

³ Harris, D.G. & Livingstone, J.R. 2002. *Federal Tax Legislation as an Implicit Contracting Cost Benchmark: The Definition of Excessive Executive Compensation. The Accounting Review*, 77(4): 997-1018.

pourcentages s'élèvent respectivement à 23 %, 17 % et 60 %⁴. Il nous paraît peu probable que le législateur vise une telle situation en Belgique.

Nous ignorons en outre que ce qu'il y a précisément lieu d'entendre par "rémunération ordinaire annuelle" (article 3). Conformément à notre lecture de la proposition, il s'agit de la rémunération fixe. Il va de soi qu'il ne s'indique pas d'intégrer une rémunération variable dans le calcul du plafond (1 000 000 d'euros), en raison de son caractère variable par définition. Ce point devrait toutefois être explicité.

Pour ce qui est de la limitation de l'indemnité de départ, la loi du 6 avril 2010, qui impose l'approbation explicite de l'assemblée générale ordinaire pour les indemnités de départ qui dépassent les 12 mois de rémunération fixe et variable ainsi que l'avis préalable du conseil d'entreprise, nous paraît devoir suffire. L'article 3 nous semble dès lors superflu.

Nous tenons enfin à faire part d'une réserve quant à l'affirmation figurant à la page 3, selon laquelle plusieurs entreprises du BEL20 ne respectent pas la recommandation de publication des rémunérations. Il ressort d'une étude récente de la *Vlerick Leuven Gent Management School* qu'une seule entreprise du BEL20 ne respectait pas les conditions de publication imposées par le code belge de gouvernance d'entreprise en vigueur à ce moment-là.

PROPOSITION DE LOI 1395/001

Teneur

Cette proposition de loi soumet l'octroi d'une rémunération variable aux conditions suivantes:

Elle ne peut excéder 30 % de la partie fixe de la rémunération.

Elle doit être liée à la réalisation d'objectifs de responsabilisation sociale et environnementale.

Elle ne peut être octroyée que si l'entreprise n'a pas procédé à des licenciements collectifs durant les 2 ans qui précèdent le moment de son paiement.

Si la rémunération variable excède tout de même 30 % de la rémunération fixe, elle est imposable distinctement au taux de 80 %.

⁴ Filatotchev, I. & Allcock, D. 2010. *Corporate Governance and Executive Remuneration: A Contingency Framework*. *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 20-32.

60 %⁴. Het lijkt ons onwaarschijnlijk dat de wetgever in België een dergelijke situatie beoogt.

Bovendien is het onduidelijk wat precies wordt bedoeld met "gewone jaarbezoldiging" (art. 2). In onze lezing gaat het om de vaste vergoeding. Uiteraard is het niet wenselijk om ook de variabele bezoldiging op te nemen voor de berekening van de grens (1 000 000 euro) wegens haar per definitie variabel karakter. Dit zou echter moeten geëxpliciteerd worden.

Wat de beperking van de vertrekregeling betreft, lijkt het ons dat de wet van 6 april 2011, die de uitdrukkelijke instemming van de algemene vergadering vereist met vertrekregelingen die meer bedragen dan 12 maanden vaste en variabele bezoldiging en ook het voorafgaandelijke advies van de ondernemingsraad vereist, voldoende zou moeten zijn. Art. 3 lijkt ons dus overbodig.

Tot slot hebben we nog een bedenking bij de vermelding op blz. 3, waar vermeld wordt dat verschillende ondernemingen uit de BEL20 de aanbeveling betreffende de bekendmaking van de bezoldigingen niet naleven. Recent onderzoek van *Vlerick Leuven Gent Management School* toont aan dat slechts 1 bedrijf uit de BEL20 niet voldoet aan de publicatievereisten opgelegd door de Belgische corporate governance code die op dat moment van kracht was.

WETSVOORSTEL 1395/001

Inhoud

Dit wetsvoorstel stelt volgende voorwaarden aan de uitkering van een variabele vergoeding:

Mag niet meer bedragen dan 30 % van de vaste vergoeding.

Moet gerelateerd zijn aan de verwezenlijking van doelstellingen op het vlak van milieu- en sociale responsabilisering.

Mag alleen worden toegekend indien de onderneming in de 2 jaar die voorafgaan aan de uitbetaling ervan, niet is overgegaan tot collectieve ontslagen.

In het geval de variabele vergoeding toch meer bedraagt dan 30 % van de vaste vergoeding, is die afzonderlijk belastbaar tegen 80 %.

⁴ Filatotchev, I. & Allcock, D. 2010. *Corporate Governance and Executive Remuneration: A Contingency Framework*. *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 20-32.

Commentaires

Il convient de tenir compte du fait que, certainement dans un contexte concurrentiel international, une limitation de la rémunération variable telle que prévue par la proposition de loi peut entraîner (entraînera) une pression à la hausse sur les autres composantes de la rémunération. Une augmentation de la rémunération fixe constitue certainement un des effets secondaires dont il faut tenir compte, et cela ne nous semble pas être l'objectif du législateur. Il ne nous semble cependant pas indiqué de soumettre également la rémunération fixe à toutes sortes de restrictions légales, car cela limiterait la liberté d'action (indispensable) du conseil d'administration en matière de rémunération. En outre, cela peut couper les entreprises des pratiques du marché, les isoler et les placer ainsi dans une position concurrentielle défavorable, ce qui est clairement contraire aux principes de rémunération stratégique exposés ci-dessus.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur la limite de 30 %. De nombreuses entreprises ont l'habitude de rendre variable une part importante de la rémunération de la haute direction. Cela permet de l'inciter à réaliser des performances et de donner un signal clair concernant les objectifs des entreprises. En règle générale, plus on est haut sur l'échelle hiérarchique, plus la partie variable de la rémunération est importante, précisément parce que l'on est supposé avoir un impact plus grand sur les résultats de l'entreprise. Un poids relativement élevé de la rémunération variable n'est donc pas à rejeter par définition, mais est conforme aux principes de la rémunération stratégique. En outre, plus nombreux sont les acteurs internationaux sur les marchés des capitaux, plus élevé est le pourcentage de la rémunération variable, car ces acteurs internationaux, essentiellement les investisseurs institutionnels, sont favorables à plus de rémunération variable. Cela signifie aussi que, s'il existe un besoin plus important de faire financer les entreprises par le biais de la bourse, il ne s'indique certainement pas d'instaurer des restrictions sur le plan de la rémunération variable, qui sont même contraires aux pratiques actuelles en Belgique.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la valeur médiane du bonus par rapport à la rémunération fixe en 2010 pour les CEO (étude *Vlerick Leuven Gent Management School*):

Commentaren

Men moet er rekening mee houden dat, zeker in een internationale concurrentiële context, een beperking van de variabele bezoldiging, zoals vervat in dit wetsvoorstel, aanleiding kan (zal) geven tot een opwaartse druk op de andere bezoldigingscomponenten. Een stijging van de vaste bezoldiging is zeker een van die neveneffecten waarmee rekening moet gehouden worden, en dit lijkt ons niet de bedoeling te zijn. Het lijkt ons echter niet aangewezen om dan ook nog de vaste bezoldiging te onderwerpen aan allerlei wettelijke beperkingen omdat op die manier elke (noodzakelijke) handelingsvrijheid van de raad van bestuur op het vlak van de bezoldiging wordt aan banden gelegd. Bovendien kan dit de bedrijven afsluiten van de marktpraktijken en hen zo in een isolement en dus concurrentieel nadelige positie plaatsen. Dit druist duidelijk in tegen de hierboven uiteengezette principes van strategisch belonen.

Daarnaast kunnen vragen gesteld worden bij de grens van 30 %. In veel bedrijven is het de gewoonte om een belangrijk gedeelte van de bezoldiging van het topmanagement variabel te maken. Op die manier wordt het topmanagement aangezet tot het realiseren van prestaties en wordt een duidelijk signaal gegeven over de doelstellingen van het bedrijf. Het is een algemene regel dat, hoe hoger men komt op de hiërarchische ladder, hoe groter het variabel gedeelte, precies omdat men een grotere impact wordt verondersteld te hebben op de bedrijfsresultaten. Een relatief hoog gewicht van de variabele bezoldiging is dus zeker niet per definitie af te wijzen, maar in lijn met de principes van strategisch belonen. Bovendien is het zo dat naarmate de kapitaalmarkten meer internationale spelers kennen, het percentage van de variabele verloning hoger komt te liggen omdat deze internationale spelers, en vooral dan de institutionele beleggers, voorstander zijn van veel meer variabele beloning. Dit betekent meteen ook dat, als er meer behoefte is aan financiering van de ondernemingen via de beurs, het zeker niet is aan te bevelen om beperkingen in te stellen op het vlak van de variabele beloning, die zelfs indruisen tegen de actuele praktijken in België.

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de mediaanwaarde van de bonus in relatie tot de vaste bezoldiging in 2010 voor CEO's (onderzoek *Vlerick Leuven Gent Management School*):

Pays — Land	Bonus⁵/Rémunération fixe (médiane⁶) — Bonus⁵/Vaste bezoldiging (mediaan⁶)
Belgique — <i>België</i>	40 %
France — <i>Frankrijk</i>	60 %
Pays-Bas — <i>Nederland</i>	77 %

Deux éléments attirent l'attention. Premièrement, aujourd'hui, la partie variable est nettement moins élevée en Belgique que chez nos voisins, et on peut donc affirmer de manière générale qu'il n'y a certainement pas d'excès. Deuxièmement, la taxe proposée concernerait un grand nombre d'entreprises, étant donné que la médiane s'élève déjà à 40 %. On peut donc se demander si une valeur de 30 % est bien réaliste.

En outre, force est de constater que l'instauration de ce type de taxe peut donner lieu à des solutions "créatives" et/ou à un surcoût pour les entreprises. Nous renvoyons en l'occurrence à la situation qui prévaut au Royaume-Uni où la baisse des bonus en 2009 a été entièrement compensée par une augmentation de la rémunération fixe⁷. Dans le passé, il s'est également déjà avéré que, dans certains cas, la taxe supplémentaire est supportée par l'entreprise, ce qui a un impact négatif sur les coûts. En l'occurrence également, il s'agit d'effets non souhaités par le législateur.

PROPOSITION DE LOI 1396/001

Teneur

Cette proposition de loi prévoit que l'écart entre le salaire médian des administrateurs exécutifs et le salaire médian au sein de l'entreprise doit être publié.

Commentaires

L'écart entre la rémunération du top management et celle du travailleur moyen a déjà fait couler beaucoup d'encre et soulevé de nombreuses vagues d'indignation. Nous tenons cependant à préciser que c'est surtout le cas aux États-Unis, où il n'est pas rare qu'un top manager perçoive cent fois le salaire du travailleur moyen. Cette situation est cependant différente dans le contexte de l'Europe continentale, où le modèle du *stakeholder*

Twee zaken trekken de aandacht. Ten eerste is het zo dat het variabel gedeelte in België op vandaag duidelijk lager ligt dan wat gebruikelijk is in de omringende landen en dat er door de band dus zeker geen excessen zijn. Ten tweede zou de voorgestelde belasting heel wat bedrijven treffen aangezien de mediaan reeds op 40 % ligt. Men kan zich dus de vraag stellen of de 30 % wel realistisch is.

Daarnaast blijft ook de vaststelling dat het instellen van een dergelijke belasting kan leiden tot "creatieve" oplossingen en/of een meerkost voor de onderneming. We verwijzen hier naar de situatie in het Verenigd Koninkrijk waar de daling van de bonussen in 2009 volledig werd gecompenseerd door een toename in de vaste bezoldiging⁷. In het verleden is daarnaast ook reeds gebleken dat in een aantal gevallen de extra belasting gedragen wordt door de onderneming, wat een negatieve impact heeft op de kosten. Ook hier gaat het om effecten die door de wetgever niet beoogd werden.

WETSVOORSTEL 1396/001

Inhoud

Dit wetsvoorstel bepaalt dat de verhouding van het mediaan salaris van de uitvoerende bestuurders tot het mediaan salaris binnen de onderneming moet worden openbaar gemaakt.

Commentaren

Er is reeds veel inkt gevloeid en verontwaardiging gerezen over het verschil in bezoldiging tussen de bedrijfstop en de gemiddelde werknemer. We willen er echter op wijzen dat dit vooral geldt voor de US, waar het geen uitzondering is dat een topman of -vrouw 100 keer het salaris van de gemiddelde werknemer verdient. Deze situatie is echter verschillend in een continentaal-Europese context, waar het stakeholdermodel primeert.

⁵ La rémunération liée aux actions n'est pas incluse.

⁶ La médiane est la valeur moyenne lorsque toutes les observations sont classées par ordre croissant.

⁷ Hanssen, F. 2011. *Currents in Compensation and Benefits. Compensation & Benefits Review*, 43 (2), 67-81.

⁵ Hierin is de aandelengerelateerde bezoldiging niet inbegrepen.

⁶ De mediaan is de middelste waarde indien alle waarnemingen van klein naar groot worden gerangschikt.

⁷ Hanssen, F. 2011. *Currents in Compensation and Benefits. Compensation & Benefits Review*, 43 (2), 67-81.

prime. Dans ce modèle, il est également tenu compte des intérêts des autres parties intéressées, comme les travailleurs, l'environnement, etc. C'est d'ailleurs ce que montre le tableau ci-dessous (étude de la *Vlerick Leuven Gent Management School*), qui indique la tension entre la rémunération du CEO (situation: 2010) et celle du travailleur moyen (entreprises cotées en bourse)⁸.

Binnen dit model wordt ook rekening gehouden met de belangen van de andere stakeholders zoals de werknemers, het milieu, enz. Dit wordt trouwens aangetoond in de onderstaande tabel (onderzoek *Vlerick Leuven Gent Management School*), die de spanning aangeeft tussen de bezoldiging van de CEO (situatie: 2010) en die van de gemiddelde werknemer (beursgenoteerde ondernemingen)⁸.

Pays — Land	Tension salariale médiane CEO/ travailleur moyen (uniquement rémunération fixe) — Mediaan loonspanning CEO/ gemiddelde werknemer (enkel vaste bezoldiging)	Tension salariale médiane CEO/travailleur moyen (rémunération fixe + variable)⁹ — Mediaan loonspanning CEO/ gemiddelde werknemer (vaste + variabele bezoldiging)⁹
Belgique — België	8,7	11,5
France — Frankrijk	18,6	30,0
Pays-Bas — Nederland	17,9	27,8

Force est tout d'abord de constater que dans le pays énumérés, la tension salariale est clairement moins élevée que dans le contexte anglo-saxon. En outre, cette tension salariale est encore sensiblement moins élevée en Belgique que dans les pays voisins. Qui plus est, il ne faut pas perdre de vue que cette tension salariale diminue plus l'entreprise est petite. On ne peut donc nullement en conclure que dans une entreprise belge, le top manager touche près de neuf fois le salaire du travailleur moyen. Tout cela nous amène à conclure que la situation en Belgique est très modérée et que l'on peut dès lors se demander pourquoi, compte tenu de ces chiffres, la Belgique imposerait des obligations de publication, alors que ce n'est pas le cas dans les pays voisins.

Les exemples cités dans le texte et faisant état de tensions salariales de plus de 100 peuvent dès lors être considérés comme des cas exceptionnels. En outre, on peut s'interroger sur le calcul et sur son exactitude. Dans le cas de Delhaize, par exemple, en 2010, le CEO a perçu 1 600 000 euros à titre de rémunération fixe et de bonus. Il ne s'indique pas d'y intégrer également les options sur actions, par exemple, étant donné qu'au moment où elles sont octroyées, on ignore si elles produiront des revenus ou des plus-values.

Eerst en vooral valt op dat de loonspanning in de landen die worden opgesomd, duidelijk lager ligt dan in de Angelsaksische context. Bovendien is die loonspanning in België nog een stuk lager dan in de omringende landen. Bijkomend mag niet vergeten worden dat die loonspanning daalt naarmate het bedrijf kleiner wordt. Er kan dus geenszins besloten worden dat de topmanager in een Belgisch bedrijf bijna 9 keer het salaris van de gemiddelde werknemer verdient. Dit alles doet ons besluiten dat de situatie in België zeer gematigd is en het is dan ook de vraag waarom, rekening houdend met deze cijfers, België wel openbaarmakingsverplichtingen zou opleggen terwijl dit in onze buurlanden niet het geval is.

De voorbeelden die in de tekst worden aangehaald en waarbij gewag wordt gemaakt van loonspanningen van meer dan 100, kunnen dan ook aanzien worden als uitzonderingsgevallen. Bovendien kunnen vragen gesteld worden bij de berekening en correctheid ervan. In het geval van Delhaize, bijvoorbeeld, verdiende de CEO in 2010 1 600 000 euro aan vaste bezoldiging en bonussen. Het is niet wenselijk om hierbij bvb. ook aandelenopties op te nemen omdat het, op het moment van de toekenning, onzeker is of deze zullen leiden tot inkomsten of meerwaarden.

⁸ Pour ce qui est du salaire annuel fixe moyen d'un travailleur moyen, les chiffres suivants ont été pris comme base: Belgique: 40 869 euros (SPF Économie); France: 28 068 euros (www.journaldunet.com); Pays-Bas: 32 500 euros (www.gemiddeld-inkomen.nl)

⁹ Partant de l'hypothèse que le travailleur moyen perçoit 5 % de rémunération variable.

⁸ Er werd uitgegaan van volgende cijfers voor wat het gemiddeld vast jaarsalaris voor een gemiddelde werknemer betreft: België: 40 869 euro (FOD Economie); Frankrijk: 28 068 euro (www.journaldunet.com); Nederland: 32 500 euro (www.gemiddeld-inkomen.nl).

⁹ Uitgaande van de veronderstelling dat de gemiddelde werknemer 5 % aan variabele bezoldiging ontvangt.

Il est précisé que ce montant serait 123 fois supérieur à la rémunération d'une caissière ayant 5 ans d'ancienneté. Sur une base mensuelle, cela correspondrait à un salaire de quelque 930 euros, ce qui n'est évidemment pas exact. Cela prouve d'emblée à quel point la prudence s'impose dans ce type de calcul et les composantes qui y sont ou non intégrées.

Un certain nombre d'aspects techniques et psychologiques doivent par ailleurs également retenir l'attention:

Ce genre de chiffres sera utilisé à des fins de comparaisons internes (au sein de l'entreprise). Il ressort d'études récentes à ce sujet que, dans l'ensemble, les travailleurs acceptent l'écart de rémunération entre eux-mêmes et le CEO. La publication d'informations supplémentaires concernant cet écart de rémunération aura cependant une incidence (négative) sur la "justice distributive", c'est-à-dire leur sentiment d'être traités équitablement. Cela démontre également d'emblée que la publication d'informations relatives à la rémunération des dirigeants a également des effets négatifs¹⁰.

Il est par ailleurs probable que des comparaisons seront faites entre entreprises (comparaisons externes) par-delà les secteurs. Cela n'est toutefois pas opportun, dès lors que des études ont fait apparaître que la tension salariale est nettement plus grande dans le secteur des équipements d'utilité publique et des matières premières que dans celui de la technologie et des services financiers. Cela est principalement dû aux différences de rémunération du travailleur moyen plutôt que du CEO¹¹. Des produits et services plus complexes requièrent en effet un niveau de formation supérieur, ce qui se traduit par une tension salariale moins importante. En soi, cela ne tient en rien au fait que les rémunérations des dirigeants sont ou non (trop) élevées et/ou à l'équité de la politique salariale.

Enfin, il convient également de consacrer une attention particulière au "salaire médian au sein de l'entreprise". Ainsi, les entreprises qui, soit, sous-traitent les emplois les moins payés, soit, font appel dans une large mesure au travail intérimaire, seront caractérisées par un salaire médian plus élevé et donc une tension salariale moindre, ceteris paribus. Autrement dit, les entreprises risquent de sous-traiter les emplois moins payés pour

Er wordt vermeld dat dit 123 keer hoger zou liggen dan wat een kassierster met 5 jaar anciënniteit verdient. Als we dit op maandbasis uitrekenen, zou dit neerkomen op een maandsalaris van ongeveer 930 euro, wat uiteraard niet correct is. Dit toont meteen ook aan hoe omzichtig moet omgesprongen worden met dit soort berekeningen en de componenten die al dan niet worden opgenomen.

Daarnaast zijn er nog een paar technische en psychologische aspecten waaraan aandacht dient besteed te worden:

Dit soort cijfers zal gebruikt worden voor het maken van interne (binnen de onderneming) vergelijkingen. Recent onderzoek in dit verband heeft aangetoond dat werknemers in het algemeen het verschil in bezoldiging tussen henzelf en de CEO aanvaarden. Het is echter wel zo dat het uitsturen van extra informatie over dat verschil in bezoldiging een (negatieve) impact heeft op de zgn. "*distributive justice*", namelijk hun gevoel of zij rechtvaardig behandeld zijn. Dit toont meteen ook aan dat het openbaar maken van informatie m.b.t. de bezoldiging van topmanagers ook negatieve effecten heeft¹⁰.

Daarnaast is het waarschijnlijk dat ook vergelijkingen zullen worden gemaakt tussen ondernemingen (externe vergelijkingen), over verschillende sectoren heen. Dit is echter niet aangewezen omdat onderzoek bijvoorbeeld heeft uitgewezen dat de loonspanning in de sectoren van de nutsvoorzieningen en grondstoffen duidelijk hoger ligt dan in die van de technologie en de financiële diensten. Dit wordt vooral toegeschreven aan de verschillen in bezoldigingen van de gemiddelde werknemer, eerder dan van de CEO¹¹. Het is immers zo dat meer complexe producten en diensten een hoger opleidingsniveau vereisen, wat wordt vertaald in een lagere loonspanning. Dit heeft op zich niets te maken met het feit of de bezoldigingen van de topmanagers al dan niet (te) hoog liggen en/of met de rechtvaardigheid van het bezoldigingsbeleid.

Tot slot dient ook bijzondere aandacht te worden besteed aan het "mediaansalaris binnen de onderneming". Zo zullen ondernemingen die de laagst betaalde jobs hetzij uitbesteden, hetzij in sterke mate een beroep doen op tijdelijke arbeidskrachten, gekenmerkt worden door een hoger mediaansalaris en dus een lagere loonspanning, ceteris paribus. Er bestaat met andere woorden een gevaar dat men deze lager betaalde jobs gaat

¹⁰ Neeley C, Boyd N. (2010), *The Influence of Executive Compensation on Employee Behaviors Through Precipitating Events*. *Journal of Managerial Issues*, 22(4):546-559.

¹¹ X. (2010), *Getting the balance right: the ratio of CEO to average employee pay and what it means for company performance*, Hay Group, 12 p.

¹⁰ Neeley C, Boyd N. (2010), *The Influence of Executive Compensation on Employee Behaviors Through Precipitating Events*. *Journal of Managerial Issues*, 22(4):546-559.

¹¹ X. (2010), *Getting the balance right: the ratio of CEO to average employee pay and what it means for company performance*, Hay Group, 12p.

faire diminuer la tension salariale. Cela ne peut être l'objectif du législateur.

Compte tenu du fait que (1) en ce moment, la tension salariale en Belgique peut être considérée comme raisonnable et est très éloignée de la situation aux États-Unis, (2) la tension salariale peut être très différente d'un secteur à l'autre, et (3) sa publication peut donner lieu à des effets secondaires indésirables sur le plan de la motivation et de l'emploi, nous recommanderions de ne pas la publier (à moins, bien sûr, que l'entreprise le souhaite elle-même pour l'une ou l'autre raison). Il n'empêche, cependant, que cette tension salariale est un indicateur pertinent que le comité de rémunération doit contrôler et aborder au cours de ses réunions. Il nous semble dès lors plus judicieux de la considérer comme un point à mettre à l'ordre du jour du comité de rémunération, plutôt que de la publier.

PROPOSITION DE LOI 1397/001

Teneur

Il est prévu que la rémunération des top managers des entreprises publiques doit respecter un écart de 1 à 20 maximum par rapport au salaire médian au sein de l'entreprise.

Commentaires

Les pouvoirs publics ont une perspective plus large que les seuls résultats financiers à court terme. La continuité et le service à la collectivité jouent aussi un rôle essentiel. Il est dès lors logique que cela se traduise dans la rémunération de la haute direction, par exemple dans les variables prises en considération pour déterminer la rémunération variable et le montant absolu de la rémunération. Cela s'avère d'ailleurs déjà être le cas aujourd'hui. Ainsi, une étude de doctorat récente montre que, dans plusieurs pays d'Europe continentale¹², les entreprises publiques sont déjà caractérisées actuellement par un niveau moins élevé de rémunération fixe et une part moins importante de rémunération variable pour les CEO¹³. Il ne nous semble pas indiqué de soumettre à une restriction le rapport entre les rémunérations de la haute direction et celles du travailleur médian, et ce, pour les raisons suivantes:

¹² La Belgique, les Pays-Bas, la France, l'Allemagne.

¹³ On a contrôlé la taille, le secteur et les prestations de l'organisation.

uitbesteden met de bedoeling om de loonspanning te verlagen. Dit kan niet de bedoeling zijn van de wetgever.

Rekening houdend met het feit dat (1) de loonspanning in België op dit moment als redelijk kan beschouwd worden en ver verwijderd is van de situatie in de US, (2) de loonspanning grote verschillen kan vertonen tussen sectoren, en (3) dat het openbaar maken hiervan kan aanleiding geven tot ongewenste neveneffecten op het vlak van motivatie en tewerkstelling, zouden wij aanbevelen om deze niet openbaar te maken (uiteraard tenzij de onderneming zelf dit wil om een of andere reden). Dit alles neemt echter niet weg dat deze loonspanning een relevante indicator is waarop het remuneratiecomité moet toezien en dat dit aan bod moet komen tijdens de vergaderingen van dit comité. Het lijkt ons dan ook zinvoller om dit als een agendapunt voor het remuneratiecomité te aanzien dan dit openbaar te maken.

WETSVOORSTEL 1397/001

Inhoud

Er wordt bepaald dat de bezoldiging van topmanagers van overheidsbedrijven maximaal het twintigvoudige mag bedragen van het mediaan loon binnen de onderneming.

Commentaren

De overheid heeft een ruimer perspectief dan enkel de korte termijn financiële resultaten. Ook de continuïteit en de maatschappelijke dienstverlening spelen een essentiële rol. Het is dan ook logisch dat dit wordt vertaald in de bezoldiging van het topmanagement, bijvoorbeeld door de variabelen die worden in beschouwing genomen voor de bepaling van de variabele bezoldiging en de absolute hoogte van de bezoldiging. Overigens blijkt dit op vandaag reeds het geval te zijn. Zo toont recent doctoraatsonderzoek in een aantal landen in Continentaal Europa¹² aan dat overheidsbedrijven op vandaag reeds worden gekenmerkt door een lager niveau van vaste bezoldiging en een lager aandeel van variabele bezoldiging voor de CEO¹³. Een beperking plaatsen op de verhouding tussen de bezoldigingen van het topmanagement en de mediaan werknemer lijkt ons niet aan te bevelen omwille van volgende redenen:

¹² België, Nederland, Frankrijk, Duitsland.

¹³ Er werd gecontroleerd voor grootte, sector en prestaties van de organisatie.

Alors qu'il n'y a pas de dispositions légales, l'actionnariat des pouvoirs publics a déjà un impact significatif sur la rémunération de la haute direction. On peut donc sérieusement se demander s'il est utile de prendre encore des mesures supplémentaires, étant donné que, manifestement, l'autorégulation fonctionne bien.

Du fait que l'on confronte un type spécifique d'entreprises à un régime spécifique, il n'est pas inimaginable que ce secteur rencontrera des difficultés (supplémentaires) pour trouver et garder les top managers appropriés.

Dans les entreprises publiques également, le salaire médian peut dépendre fortement du secteur où l'organisation est active, ce qui rend une restriction générale non souhaitable et même inappropriée.

Il faut aussi consacrer de l'attention aux possibles effets indésirables (par exemple l'externalisation, le travail intérimaire) déjà abordés dans les paragraphes précédents.

PROPOSITION DE LOI 1447/001

Teneur

Les bonus supérieurs à 50 % de la rémunération fixe ne sont pas fiscalement déductibles. Un régime transitoire prévoit les pourcentages maximums suivants: 100 % (2012); 83 % (2013); 67 % (2014).

Commentaires

Bien que la limite de 50 % soit déjà plus proche de la réalité que celle de 30 % (proposition de loi 1395/001), nous demeurons réticents à l'égard de ce régime. D'une part, les usages dans nos pays voisins montrent que les pourcentages de bonus supérieurs à 50 % sont monnaie courante. Et d'autre part, il nous paraît plus important de veiller à l'utilisation des variables appropriées et au caractère effectivement variable de cette forme de rémunération, que de fixer des limites absolues. En d'autres termes, c'est plutôt la manière dont il est fait usage de la rémunération variable qui importe.

Conclusion

Il ressort de l'analyse détaillée des propositions de loi faite dans la présente note que nous ne sommes pas favorables à une législation complémentaire relative à la rémunération des dirigeants, et ce, pour diverses raisons.

Zonder dat er wettelijke bepalingen zijn uitgevaardigd, heeft aandeelhouderschap door de overheid reeds een significante impact op de bezoldiging van het topmanagement. Het is dus ten eerste de vraag of het nuttig is om nog bijkomende maatregelen uit te vaardigen aangezien de zelfregulering blijkbaar goed werkt.

Het feit dat men een specifiek type bedrijven confronteert met een specifieke regeling maakt het niet denkbeeldig dat deze sector (extra) moeilijkheden zal ondervinden om de juiste topmanagers te vinden en te binden.

Het mediaansalaris kan ook binnen de overheidsbedrijven sterk afhankelijk zijn van de sector waarin de organisatie actief is, wat een algemene begrenzing onwenselijk en zelfs ongeschikt maakt.

Men moet ook aandacht besteden aan de mogelijke ongewenste effecten (bvb. outsourcing, tijdelijke arbeidskrachten) die in de vorige paragrafen reeds werden aangekaart.

WETSVOORSTEL 1447/001

Inhoud

Bonussen die meer bedragen dan 50 % van de vaste bezoldiging, zijn niet fiscaal aftrekbaar. In een overgangsregeling worden volgende grenspercentages voorzien: 100 % (2012); 83 % (2013); 67 % (2014).

Commentaren

Hoewel de grens van 50 % al dichterbij de realiteit komt dan die van 30 % (wetsvoorstel 1395/001), blijven we terughoudend tegenover deze regeling. Enerzijds tonen de gebruiken in de ons omringende landen aan dat bonuspercentages van meer dan 50 % schering en inslag zijn. En anderzijds lijkt het ons belangrijker om toe te zien op het gebruik van de juiste variabelen en het daadwerkelijk variabel karakter van deze bezoldigingsvorm, eerder dan het stellen van absolute grenzen. Het is m.a.w. eerder de manier waarop wordt omgesprongen met de variabele bezoldiging die van belang is.

Besluit

De gedetailleerde analyse van de wetsvoorstellen die in deze nota werd gemaakt, toont aan dat wij geen voorstander zijn van additionele wetgeving op het vlak van de bezoldiging van topmanagers. Hiervoor zijn verschillende redenen.

Premièrement, la politique salariale constitue un instrument important de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. À ce titre, il est dès lors indispensable que les entreprises soient en mesure de définir et d'adapter leur politique salariale à leur contexte. Il s'agit de tenir compte à cet égard non seulement de la stratégie, de la culture, du secteur, de la complexité et de la géographie, mais également d'aspects liés à la gestion des ressources humaines tels que le recrutement et la rétention. On peut, par exemple, imaginer qu'une entreprise en difficulté doive proposer une rémunération plus élevée pour attirer le CEO qui convient. Si la législation empêche d'agir ainsi, elle portera également atteinte à la compétitivité des entreprises, ce qui ne saurait être l'objectif.

Deuxièmement, les propositions de loi visent principalement les entreprises cotées en bourse (encore que cela ne soit pas toujours clair). Imposer des règles supplémentaires implique de toute façon que la cotation boursière perd de son attrait, à la fois pour les entreprises cotées et pour celles qui envisageaient une introduction en bourse. Si le financement boursier n'offre plus d'alternative valable, cela entravera la croissance des entreprises.

Troisièmement, si une régulation est envisagée, il est préférable qu'elle concerne la publication ("*disclosure*") et, dans un deuxième temps, la garantie de la prise des bonnes décisions ("*decision-making*"). L'adoption d'une législation touchant directement aux systèmes de rémunération est inopportune parce qu'elle empêche l'élaboration de systèmes de rémunération stratégiques. Il est en outre ressorti de l'analyse que cela peut entraîner des effets pervers et des solutions "créatives", ce qui est contraire à l'esprit de la loi.

Enfin, nous tenons à souligner que par rapport aux pays voisins, la Belgique a promulgué nettement plus de dispositions légales en matière de rémunération des dirigeants. Il est dès lors inopportun de poursuivre dans cette voie, d'autant que ces initiatives sont récentes. Aussi recommanderions-nous d'accorder aux entreprises le temps d'appliquer effectivement la loi du 6 avril 2010 et de veiller au respect des règles. Le parlement peut jouer un rôle particulier dans le contrôle de ce respect. S'il s'avère par la suite que des problèmes subsistent, une réglementation complémentaire peut être envisagée.

Xavier Baeten

Septembre 2011

Xavier.baeten@vlerick.com

Ten eerste is het bezoldigingsbeleid een belangrijk instrument om de strategie van de onderneming te implementeren. In die hoedanigheid is het dan ook noodzakelijk dat bedrijven de mogelijkheid hebben om het bezoldigingsbeleid vorm te geven en af te stemmen op hun context. Het gaat daarbij niet enkel om de afstemming op strategie, cultuur, sector, complexiteit en geografie, maar er moet ook rekening worden gemaakt met HR-gerelateerde zaken zoals rekrutering en retentie. Het is bijvoorbeeld niet denkbeeldig dat een bedrijf in moeilijkheden met extra geld over de brug moet komen om de juiste CEO aan te trekken. Als wetgeving dit onmogelijk maakt, zal zij ook de concurrentiekracht van de bedrijven schade toebrengen, wat niet de bedoeling kan zijn.

Ten tweede worden door de wetsvoorstellen voornamelijk de beursgenoteerde ondernemingen geviséerd (hoewel dit niet altijd duidelijk is). Het opleggen van bijkomende regulering betekent hoe dan ook dat beursnotering steeds minder aantrekkelijk wordt, zowel voor zij die genoteerd zijn als voor zij die eraan dachten dit te doen. Als beursfinanciering geen goed alternatief meer biedt, is dit een rem op de verdere groei van ondernemingen.

Ten derde is het zo dat, als er dan al regulering wordt overwogen, deze best betrekking heeft op de openbaarmaking ("*disclosure*") en, in tweede instantie, op het garanderen van de juiste besluitvorming ("*decision-making*"). Wetgeving uitvaardigen die rechtstreeks ingrijpt op de bezoldigingssystemen, is onwenselijk omdat dit het uitwerken van strategisch geïnspireerde bezoldigingssystemen verhindert. Bovendien heeft de analyse aangetoond dat dit kan leiden tot ongewenste effecten en de ontwikkeling van "creatieve" oplossingen, die niet in lijn liggen met de geest van de wet.

Tenslotte willen we erop wijzen dat België, in vergelijking met zijn buurlanden, duidelijk meer wettelijke bepalingen heeft uitgevaardigd op het vlak van de bezoldiging van topmanagers. Het is dan ook onwenselijk om daar nu nog verder mee door te gaan, temeer omdat deze initiatieven een recent karakter hebben. We zouden er dan ook willen voor pleiten om de ondernemingen de tijd te geven om de wet van 6 april 2010 effectief toe te passen en toe te zien op de naleving van de regels. Het parlement kan een bijzondere rol spelen in de monitoring van dergelijk naleving. Als nadien blijkt dat er nog hiaten zijn, kan aanvullende regelgeving overwogen worden.

Xavier Baeten

September 2011

xavier.baeten@vlerick.com

ANNEXE 2

BIJLAGE 2

**NOTE PRÉSENTÉE PAR LE VICE-PREMIER
MINISTRE ET MINISTRE DES FINANCES ET
RÉFORMES INSTITUTIONNELLES**

(réunion du 22 novembre 2011)

Proposition de loi 53-1336 du 30/03/2011 visant à lutter contre les parachutes dorés et les rémunérations excessives déposée par le député Stefaan Van Hecke c.s.

Portée de la proposition

Les objectifs de la réduction des rémunérations jugées excessives ainsi que de l'interdiction des parachutes dorés sont atteints via des mesures fiscales dissuasives.

Remarques

La proposition de loi DOC 53 1336/001 actualise la proposition de loi 52-1474 (*Doc. parl.*, Chambre, DOC 52 1474/001), laquelle a fait l'objet de l'avis du Conseil d'État (*Doc. parl.*, Chambre, DOC 52 1292/002, en particulier p. 40 et s.).

Art. 2 et 3

La nature de l'impôt prélevé n'est pas fixée de manière précise dans la proposition de loi (sauf les articles 3, alinéa 2, et 6 de la proposition) mais il semble que la taxe supplémentaire de 20 % (art. 2) et l'impôt spécial de 70 % ont la nature d'impôts sur les revenus (voir les développements relatifs à l'article 2: "Cette taxe s'ajoute aux autres impôts et cotisations applicables en vertu de la législation en vigueur").

On instaure des mesures qui ont un caractère permanent. Par conséquent, il s'indiquerait de les reprendre dans le Code des impôts sur les revenus 1992.

— Art. 2. La proposition prévoit que la partie de la rémunération ordinaire annuelle (fixe, variable, avantages en nature, à l'exception des options sur actions: voir proposition, commentaire de l'art. 2 et art. 6 de la proposition) qui dépasse 1 000 000,00 EUR et qui est attribuée à une personne physique ou morale en exécution d'un contrat de travail, d'un contrat d'entreprise ou d'un mandat, est soumise à une taxe supplémentaire de 25 %.

**NOTA VOORGESTELD DOOR DE VICE-
EERSTEMINISTER EN MINISTER VAN FINANCIËN
EN INSTITUTIONELE HERVORMINGEN**

(vergadering van 22 november 2011)

Wetsvoorstel ter bestrijding van "gouden parachutes" en buitensporige bezoldigingen, ingediend op 30 maart 2011 door volksvertegenwoordiger Stefaan Van Hecke c.s. (DOC 53 1336/001)

Strekking van het wetsvoorstel

Het is de bedoeling om, via ontradende fiscale maatregelen, de als buitensporig beschouwde bezoldigingen van de topmanagers af te bouwen en de praktijk van de "gouden parachutes" te verbieden.

Opmerkingen

Dit wetsvoorstel DOC 53 1336/001 is een bij de tijd gebrachte versie van het wetsvoorstel tot afschaffing van de gouden parachute en tot beheersing van de bezoldiging van de topmanagers (DOC 52 1474/001), een tekst waar de Raad van State een advies over heeft uitgebracht (zie DOC 52 1292/002, in het bijzonder blz. 40 en volgende).

Art. 2 en 3

In het wetsvoorstel wordt de aard van de te innen belasting niet precies aangegeven, behalve dan in artikel 3, tweede lid, en in artikel 6 van het wetsvoorstel. Toch ziet het er naar uit dat de bijkomende belasting van 25 % (zie artikel 2) en de bijzondere belasting van 70 %, inkomstenbelastingen zijn, zoals blijkt uit de toelichting bij artikel 2: "Die belasting komt bovenop de andere krachtens de vigerende wetgeving toepasselijke belastingen en bijdragen."

Er worden blijvende maatregelen in uitzicht gesteld. Die maatregelen behoren derhalve in het Wetboek van de inkomstenbelastingen 1992 te worden opgenomen.

— Art. 2. Dit artikel van het wetsvoorstel beoogt de heffing van een bijkomende belasting ten belope van 25 % op het deel van de gewone jaarbezoldiging (vaste bezoldiging, variabele bezoldiging, voordelen in natura, met uitzondering van aandelenopties — zie de toelichting bij de artikelen 2 en 6 van het wetsvoorstel) dat 1 000 000 euro overschrijdt en die aan natuurlijke personen of rechtspersonen wordt toegekend op grond van een arbeidsovereenkomst, een aannemingsovereenkomst of een lastgeving.

Concrètement, cette mesure signifie que l'IPP serait fixé sur cette tranche au taux de 50 % (taux marginal à l'IPP) majoré de 25 %, soit 75 %, majoré de la taxe communale additionnelle (art. 465 et 466, CIR 92).

À l'ISoc., les "rémunérations" d'administrateur constituent des bénéfices conformément aux art. 183 et 185, CIR 92; suivant la proposition de loi, les sommes versées à des personnes morales en exécution d'un contrat d'entreprise ou d'un mandat et dépassant 1 000 000,00 EUR par an seraient soumises à une taxe supplémentaire de 25 % (majorée en principe de la CCC de 3 % applicable sur l'ISoc. conformément à l'art. 463bis, CIR 92).

Le choix du plafond fixé à 1 000 000,00 EUR n'est pas autrement justifié par les auteurs de la proposition.

Les "rémunérations" payées en vertu d'un contrat d'entreprise constituent en principe des bénéfices dans le chef de la société (art. 183 et 185, CIR 92).

L'Administration des Affaires fiscales ne perçoit pas la justification exacte d'une telle mesure qui s'appliquerait à toute "rémunération" versée à une personne physique ou morale en exécution d'un contrat d'entreprise, soit toute activité économique, industrielle ou commerciale (du moins suivant les explications données dans le commentaire de l'art. 2 de la proposition de loi).

En outre, cette mesure est prévue indépendamment du résultat imposable dans le chef de l'exploitant personne physique ou de la société bénéficiaire (en cas de bénéfice imposable inférieur à 1 000 000,00 EUR compte tenu des autres éléments imposables, pertes antérieures récupérables ou perte de l'exercice, la proposition de loi ne précise pas le régime d'imposition applicable à la somme dépassant 1 000 000,00 EUR par contrat).

Pour ces motifs, l'Administration estime qu'il y aurait lieu d'exclure expressément l'application d'une telle mesure pour les sommes versées en exécution d'un contrat d'entreprise à l'IPP et, de manière générale (quelle que soit la cause de débit) en matière d'ISoc.

In de praktijk betekent zulks dat de personenbelasting op die schijf zou worden belast tegen 50 % (marginale aanslagvoet in de personenbelasting), vermeerderd met 25 %, dus samen 75 %; dat percentage zou vervolgens worden vermeerderd met de aanvullende gemeentebelasting op de personenbelasting (artikelen 465 en 466 van het WIB 92).

Wat de vennootschapsbelasting betreft, bepalen de artikelen 183 en 185 van het WIB 92 dat de "bezoldiging" van een bestuurder winsten zijn. Op grond van het wetsvoorstel zouden de bedragen die worden uitgekeerd aan rechtspersonen krachtens een aannemingsovereenkomst of een lastgeving en die hoger liggen dan 1 000 000,00 euro per jaar, onderworpen worden aan een bijkomende belasting ten belope van 25 %, in principe vermeerderd met 3 % als aanvullende crisisbijdrage op de vennootschapsbelasting, krachtens artikel 463 bis van het WIB 92.

De keuze voor de bovengrens van 1 000 000,00 EUR wordt door de indieners van het wetsvoorstel niet anderszins verantwoord.

De op grond van een aannemingsovereenkomst betaalde "bezoldigingen" zijn voor de onderneming in beginsel winsten (artikelen 183 en 185, WIB 92).

De Administratie van fiscale zaken ziet niet in wat nu precies een dergelijke maatregel zou verantwoorden, die zou gelden voor elke "bezoldiging" die aan een natuurlijke persoon of rechtspersoon wordt betaald op grond van een aannemingsovereenkomst, dan wel van ongeacht welke economische, industriële of commerciële activiteit (althans volgens de toelichting bij artikel 2 van het wetsvoorstel).

Bovendien is in deze maatregel voorzien ongeacht het belastbaar resultaat van de natuurlijke persoon of rechtspersoon die de exploitant is (bij een belastbare winst die lager dan 1 000 000 EUR uitvalt gelet op de andere belastbare componenten, terugvorderbare vroegere verliezen of het verlies van het desbetreffende boekjaar, wordt in het wetsvoorstel niet nader bepaald welke belastingregeling toepasselijk is op het bedrag dat het bedrag van 1 000 000 EUR per overeenkomst te boven gaat).

Om die redenen zou de toepassing van een dergelijke maatregel uitdrukkelijk moeten worden uitgesloten voor de bedragen die met uitvoering van een aannemingsovereenkomst worden gestort aan de personenbelasting, alsmede, in het algemeen (ongeacht de reden waarom het bedrag verschuldigd is), wat de vennootschapsbelasting betreft.

— Art. 3. Cette mesure visant les indemnités de départ jugées excessives par les auteurs de la proposition (“parachutes dorés”) concerne exclusivement l’IPP (INR/PP)

Le cas échéant, une telle mesure pourrait être reprise aux art. 31, al. 2, 2°(bis) et 171, CIR 92 (par dérogation au 5°, a, de cet article) en vue d’établir une cotisation distincte. L’alinéa 2 prévoit expressément l’application des additionnels communaux sur l’impôt spécial de 70 % (alors que rien n’est prévu expressément pour l’art. 2, cf. *supra*).

Cette précision semble superflue si l’on considère que l’impôt spécial de 70 % constitue une cotisation distincte en matière d’IPP, ce que la proposition de loi ne précise pas clairement (cf. commentaire de l’art. 2: “La taxe de 70 % appliquée sur le montant de l’indemnité se substitue aux autres impôts en vigueur”).

Art. 4

Il est nécessaire de préciser le type de revenu professionnel imposable. Sont-ce des bénéfices ou des rémunérations dans le chef des dirigeants d’entreprise?

À la lecture de l’art. 4 en projet, il semble que l’intention des auteurs de la proposition de loi consiste à instaurer un régime de transparence, de sorte que les sommes versées “par une société à une autre personne morale pour l’exercice d’une fonction d’administrateur, de membre du comité de direction, de délégué à la gestion journalière ou de membre de tout comité où se discute la direction générale de l’entreprise” seraient imposables comme rémunérations de dirigeant d’entreprise (art. 32, CIR 92).

Le commentaire de l’art. 4 vise expressément les revenus de dirigeants d’entreprise perçus par l’intermédiaire d’une société de management.

Il convient de rappeler que les sommes versées à une personne morale dans le cadre de l’exercice d’un mandat constituent dans le chef de cette personne morale des bénéfices et non des rémunérations de dirigeant d’entreprise au sens de l’art. 32, CIR 92 (art. 183 et 185, CIR 92).

Dans le chef des personnes physiques visées par la mesure (les dirigeants d’entreprise exerçant leurs activités par l’intermédiaire d’une société de management), il conviendrait de vérifier la qualification des revenus.

— Art. 3. Deze maatregel in verband met de volgens de indieners van het wetsvoorstel buitensporig geachte ontslagvergoedingen (de zogenaamde “gouden parachutes”) geldt uitsluitend voor de personenbelasting (BNI/nat.pers.)

In voorkomend geval zou die maatregel kunnen worden opgenomen in de artikelen 31, tweede lid 2, 2°(bis) en 171, WIB 92 (in afwijking van het 5°, a, van dat artikel), teneinde in een afzonderlijke vergoeding te voorzien. Het tweede lid voorziet uitdrukkelijk in de toepassing van de gemeentelijke opcentiemen op de bijzondere belasting van 70 % (hoewel voor artikel 2 niets uitdrukkelijk is bepaald, cf. *supra*).

Die precisering lijkt overbodig indien er vanuit wordt gegaan dat de speciale belasting van 70 % een afzonderlijke bijdrage inzake de personenbelasting is, iets wat in het wetsvoorstel niet duidelijk wordt gepreciseerd (zie de toelichting bij artikel 2: “De op het vergoedingsbedrag toegepaste belasting van 70 % vervangt de andere vigerende belastingen.”).

Art. 4

Het is noodzakelijk het soort belastbaar beroepsinkomen nader te omschrijven. Gaat het om winsten of bezoldigingen van de bedrijfsleiders?

Uit het voorgestelde artikel 4 kan worden opgemaakt dat de indieners van het wetsvoorstel voor transparantie willen zorgen, zodat de bedragen die worden betaald “door een vennootschap aan een andere rechtspersoon (...) voor de uitoefening van de functie van bestuurder, lid van het directiecomité, dagelijks bestuurder of lid van onverschillig welk comité waarin de algemene leiding van de vennootschap wordt besproken” belastbaar zouden zijn als bezoldigingen van bedrijfsleiders (artikel 32 van het WIB 1992).

De toelichting bij artikel 4 slaat uitdrukkelijk op de inkomsten van bedrijfsleiders die via een beheersvennootschap worden geïnd.

Opgemerkt zij dat de in het kader van de uitoefening van een mandaat aan een rechtspersoon betaalde bedragen, voor die rechtspersoon winsten zijn en geen bezoldigingen van bedrijfsleiders in de zin van artikel 32 van het WIB 1992 (artikelen 183 en 185 van het WIB 1992).

Voor de natuurlijke personen op wie de maatregel betrekking heeft (de bedrijfsleiders die hun activiteiten via een beheersvennootschap uitoefenen), zou de kwalificatie van de inkomsten moeten worden nagegaan.

Si on estime qu'ils doivent être imposés comme des rémunérations de dirigeants d'entreprise, rappelons que l'art. 32, CIR 92 vise deux catégories distinctes de dirigeants.

Par ailleurs, le dispositif de l'art. 4 de la proposition ne prévient pas les situations de double imposition: elle ne précise pas le régime fiscal applicable à la société de management, qu'elle distribue ou non tout ou partie des sommes perçues dans le cadre des fonctions visées par l'art. 4 de la proposition. Il y aurait lieu, le cas échéant, de s'inspirer du dispositif prévu à l'art. 29, CIR 92 pour prévenir le conflit de normes entre l'art. 4 de la proposition et les art. 183 et s. du CIR 92.

Pour toutes les dispositions visées aux art. 2 à 4 de la proposition, il y a lieu de justifier les dérogations aux règles communes, afin de rencontrer les critiques fondées sur les principes constitutionnels d'égalité et de non-discrimination en matière fiscale (art. 10, 11 et 172, Const.):

— justification de la taxation majorée de 25 % sur les rémunérations dépassant 1 000 000,00 EUR visées à l'art. 2, par rapport aux autres revenus imposables globalement, en particulier, à l'IPP, les revenus professionnels constitués par les bénéfices et profits;

— justification de la taxation au taux spécial de 70 % pour les indemnités de départ visées à l'art. 3, nonobstant le taux marginal de 50 % pour les autres revenus imposables globalement à l'IPP;

— justification de la taxation à l'IPP, au lieu de l'ISoc., limitée aux seules rémunérations de dirigeants d'entreprise attribuées à une société de management, sans modification des autres activités exercées par l'intermédiaire d'une personne morale (sociétés unipersonnelles de moyens e.a., poursuivant l'exercice de professions libérales, de charges ou offices, ...).

Art. 6 à 8

Imposition des avantages en nature résultant de l'attribution d'options sur actions.

L'art. 6 de la proposition prévoit que l'avantage résultant de l'attribution d'options sur actions en question est soumis à un impôt spécial de 70 % par dérogation aux dispositions communes applicables aux avantages de toute nature (cf. art. 8 de la proposition prévoyant

Als men van oordeel is dat ze als bezoldigingen van bedrijfsleiders moeten worden belast, moet eraan worden herinnerd dat artikel 32 van het WIB 1992 op twee verschillende categorieën van bedrijfsleiders slaat.

Bovendien voorkomt het bepaalde in artikel 4 van het wetsvoorstel niet de situaties van dubbele belasting: het geeft niet aan welk belastingstelsel voor de beheersvennootschap geldt, ongeacht of ze de in het kader van de in artikel 4 van het wetsvoorstel bedoelde geïnde bedragen al dan niet geheel of ten dele verdeelt. In voorkomend geval zou artikel 29 van het WIB 1992 model moeten staan, om het normenconflict te voorkomen tussen artikel 4 van het wetsvoorstel en de artikelen 183 en volgende van het WIB 1992.

Voor alle in de artikelen 2 tot 4 van het wetsvoorstel beoogde maatregelen moeten de afwijkingen van de gemeenschappelijke regels worden verantwoord, om in te spelen op kritiek die stoelt op de grondwettelijke beginselen van gelijkheid en non-discriminatie in fiscale aangelegenheden (artikelen 10, 11 en 172 van de Grondwet):

— verantwoording van de met 25 % verhoogde heffing op de bezoldigingen van meer dan 1 000 000 euro die bedoeld zijn in artikel 2, in vergelijking met de andere gezamenlijk belastbare inkomsten, in het bijzonder, wat de PB betreft, de beroepsinkomsten die bestaan uit winsten en baten;

— verantwoording van de heffing tegen het speciaal tarief van 70 % voor de in artikel 3 bedoelde vertrekvergoedingen, ondanks het marginaal tarief van 50 % voor de andere gezamenlijk belastbare inkomsten inzake PB;

— verantwoording van de heffing als PB in plaats van als VenB, die uitsluitend wordt beperkt tot de bezoldigingen van bedrijfsleiders die worden toegekend aan een beheersvennootschap, zonder wijziging van de andere activiteiten die via een rechtspersoon worden uitgeoefend (onder andere eenpersoonsmiddelenvennootschappen, die de uitoefening van vrije beroepen, ambten of posten enzovoort voortzetten).

Art. 6 tot 8

Belastingheffing op de voordelen van alle aard ingevolge de toekenning van aandelenopties

Artikel 6 van het wetsvoorstel bepaalt dat het betrokken voordeel dat voortvloeit uit de toekenning van aandelenopties onderworpen is aan een speciale belasting van 70 %, in afwijking van de gemeenschappelijke bepalingen die gelden voor de voordelen van allerlei

l'abrogation de l'art. 45, L 26/03/1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses, *MB* 01/04/1999).

(Art. 45, L 26/03/1999. Pour autant qu'il n'y soit pas dérogé, les dispositions du Code des impôts sur les revenus 1992 sont d'application pour la présente sous-section.)

Rappel succinct des dispositions de la L. 26/03/1999:

Conformément à l'art. 42, § 1^{er}, L 26/03/1999, les avantages de toute nature obtenus en raison ou à l'occasion de l'activité professionnelle du bénéficiaire, sous forme d'attribution gratuite ou non d'option constituant, dans le chef de celui-ci, un revenu professionnel qui est imposable, lorsqu'il ne l'a pas affectée à l'exercice de son activité professionnelle, au moment de l'attribution de cette option.

(...)

Suivant l'art. 43, § 1^{er}, L 26/03/1999, le montant de l'avantage imposable en vertu de l'article 42, § 1^{er}, est déterminé conformément aux paragraphes suivants et, en cas d'option payante, ce montant est diminué de l'intervention du bénéficiaire de l'avantage.

(...)

Suivant l'art. 43, § 5, L 26/03/1999, pour l'application du paragraphe 3, l'avantage imposable est fixé forfaitairement à 15 % de la valeur déterminée suivant, soit le cours moyen des actions cotées ou négociées en bourse au cours des trente jours ou au dernier jour de clôture précédant l'offre du plan d'options, soit la valeur réelle des actions non cotées au moment de l'offre du plan d'options.

Lorsque l'option est accordée pour une durée supérieure à cinq ans à dater de l'offre, l'avantage imposable est majoré de 1 % de ladite valeur par année ou partie d'année au-delà de la cinquième année.

Suivant l'art. 43, § 6, L 26/03/1999, les pourcentages fixés au § 5 sont réduits de moitié moyennant le respect de certaines conditions.

aard (zie artikel 8 van het wetsvoorstel tot opheffing van artikel 45 van de wet van 26 maart 1999 betreffende het Belgisch actieplan voor de werkgelegenheid 1998 en houdende diverse bepalingen, *Belgisch Staatsblad* van 1 april 1999).

(Wet van 26 maart 1999, artikel 45: "Voor zover daarvan niet wordt afgeweken, zijn de bepalingen van het Wetboek van de inkomstenbelastingen 1992 van toepassing op deze onderafdeling.").

Beknorte samenvatting van de bepalingen van de wet van 26 maart 1999:

Overeenkomstig artikel 42, § 1, van de wet van 26 maart 1999, vormen de voordelen van alle aard verkregen uit hoofde of naar aanleiding van de beroepswerkzaamheid van de begunstigde, onder de vorm van al dan niet kosteloze toekenning van een optie, voor deze laatste een beroepsinkomen dat belastbaar is op het ogenblik van de toekenning ervan, wanneer hij die optie niet heeft aangewend voor de uitoefening van zijn beroepswerkzaamheid.

(...)

Overeenkomstig artikel 43, § 1, van de wet van 26 maart 1999, wordt het krachtens artikel 42, § 1, belastbare bedrag van het voordeel vastgesteld overeenkomstig de volgende paragrafen en, in geval van tegen betaling toegekende optie, wordt dit bedrag verminderd met de bijdrage van de begunstigde van het voordeel.

(...)

Volgens artikel 43, § 5, van de wet van 26 maart 1999, wordt voor de toepassing van paragraaf 3, het belastbaar voordeel forfaitair vastgesteld op 15 % van de waarde zoals die is bepaald op grond van, ofwel de gemiddelde slotkoers van de op de beurs genoteerde of verhandelde aandelen gedurende dertig dagen die het aanbod van het optieplan voorafgaan of de laatste slotkoers die voorafgaat aan de dag van het aanbod, ofwel de werkelijke waarde van de niet-beursgenoteerde aandelen op het ogenblik van het aanbod van het optieplan.

Wanneer de optie wordt toegekend voor een periode van meer dan vijf jaar te rekenen van de datum van het aanbod, wordt het belastbare voordeel per jaar of gedeelte van een jaar dat de vijf jaar overschrijdt, vermeerderd met 1 % van de voornoemde waarde.

Volgens artikel 43, § 6, van de wet van 26 maart 1999, worden de in § 5 vastgestelde percentages gehalveerd wanneer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Suivant l'application de ces dispositions, pour une action dont le cours de référence est de 100,00 EUR au moment de l'offre du plan d'options, l'avantage imposable sera de 15 (sauf réduction de moitié du taux de 15 %). Cet avantage sera taxé comme une rémunération (de dirigeant ou de travailleur suivant la nature des revenus), quel que soit l'avantage final obtenu à l'occasion de l'exercice des options.

Portée des modifications envisagées

Les dispositions proposées auraient pour effet de taxer, dès l'attribution des options, un avantage équivalant à 100 % de la valeur des actions sous-jacentes faisant l'objet du plan d'option et ce, au taux spécial de 70 %.

Une telle imposition serait dénuée de tout fondement économique et financier, l'avantage obtenu, à savoir la valeur d'une option gratuite (diminuée le cas échéant du prix payé pour son obtention) ne correspondant évidemment pas à la valeur des actions sous-jacentes.

Il y a donc lieu de supprimer les art. 6 à 8 de la proposition, quelle que soit l'intention des auteurs de revoir le régime fiscal applicable aux plans d'options sur actions.

*
* *

Proposition de loi 53-1395 du 26/04/2011 modifiant le Code des sociétés et la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, en ce qui concerne la modération et la justification de la rémunération variable des dirigeants déposée par le député Guy Coëme et consorts

Portée de la proposition de loi

La présente proposition de loi vise, d'une part, à limiter la partie variable des rémunérations des dirigeants des sociétés privées et des entreprises publiques autonomes et, d'autre part, à renforcer les conditions requises pour l'octroi de telles rémunérations.

Bij toepassing van die bepalingen bedraagt het belastbaar voordeel 15 % voor een aandeel waarvan de referentiekosten 100,00 EUR bedraagt op het ogenblik van het aanbod van het optieplan (behalve wanneer het tarief van 15 % wordt gehalveerd). Dat voordeel zal worden belast als een bezoldiging van bedrijfsleider, dan wel van werknemer, naar gelang van de aard van de inkomsten), ongeacht het uiteindelijke voordeel dat bij de uitoefening van de opties wordt verkregen.

Draagwijdte van de vooropgestelde wijzigingen

De voorgestelde bepalingen zouden tot gevolg hebben dat van bij de toekenning van de opties belasting wordt geheven op een voordeel ter waarde van 100 % van de waarde van de onderliggende aandelen waarop het optieplan betrekking heeft; dat speciale tarief zou 70 % bedragen.

Een soortgelijke belastingheffing zou elke economische en financiële grondslag missen, aangezien het verkregen voordeel, met name de waarde van een gratis optie (eventueel verminderd met de prijs die betaald werd om ze te verwerven) uiteraard niet strookt met de waarde van de onderliggende aandelen.

Derhalve moeten de artikelen 6 tot 8 van het wetsvoorstel worden opgeheven, ongeacht de bedoeling van de indieners om het belastingstelsel voor aandelenoptieplannen te herzien.

*
* *

Wetsvoorstel tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen en de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, teneinde de variabele vergoeding van bedrijfsleiders te beperken en te rechtvaardigen (DOC 53 1395/001)

Draagwijdte van het wetsvoorstel

Dit wetsvoorstel strekt ertoe het variabele gedeelte van de vergoeding van de bedrijfsleiders van de privéondernemingen en van de autonome overheidsbedrijven te beperken en tegelijkertijd de voorwaarden voor de toekenning van dergelijke vergoedingen aan te scherpen.

Remarques

Art. 9

De par l'insertion de l'article 171/1, CIR 92, il est question des rémunérations "fixes" et "variables". Les notions de "fixes" et "variables" ne sont définies nulle part dans le CIR 92. Il est nécessaire de bien définir ces termes afin d'éviter plus tard des interprétations erronées.

La proposition de loi vise à soumettre à une imposition distincte à l'IPP, fixée au taux de 80 %, la partie de la rémunération variable dépassant le seuil de 30 % de la rémunération fixe.

Art. 10

La disposition vise à compléter l'art. 198, alinéa 1^{er}, CIR 92, par un 15° dans le but de taxer en dépenses non admises la partie de la rémunération variable dépassant le seuil de 30 % de la rémunération fixe.

Sur le plan légistique, il conviendrait de modifier la phrase introductive de l'art 10 en mentionnant "L'article 198, alinéa 1^{er} du même Code" au lieu de "L'article 198 du même Code".

Il est signalé que la proposition de loi 53-1447 du 11/05/2011 (cf. point D., infra) vise aussi à compléter l'art. 198, al. 1^{er} par un 15°.

L'art. 10 fait également référence aux conditions visées aux art. 3, 4 et 8 de la proposition de loi, l'art. 4 prévoyant que la rémunération variable payée ou attribuée à une personne morale doit être payée exclusivement en espèces et, pour les personnes morales étrangères, à un établissement "stable" en Belgique (un établissement belge, au sens du CIR 92).

Le but de cette disposition semble être de contrer des mesures d'évitement lorsque la rémunération variable est attribuée via une société, dans le cas où l'application de l'art. 9 proposé ne serait pas effective.

Ce dispositif est toutefois de nature à entraîner une double imposition, à l'IPP et à l'ISoc.

L'attention est également attirée sur le fait que l'art. 205, § 2, CIR 92 reprend la liste des frais non déductibles

Opmerkingen

Art. 9

In het in het WIB '92 in te voegen artikel 171/1 wordt gewag gemaakt van een "vaste vergoeding" en een "variabele vergoeding". Aangezien de begrippen "vast" en "variabel" niet nader zijn omschreven in het WIB '92, is een duidelijke omschrijving ervan vereist, teneinde te voorkomen dat ze later fout worden uitgelegd.

Dit wetsvoorstel strekt ertoe op het deel van de variabele vergoeding dat het percentage van 30 % van de vaste vergoeding te boven gaat, een afzonderlijke personenbelasting van 80 % te heffen.

Art. 10

Dit artikel strekt tot aanvulling van artikel 198, eerste lid, WIB '92, met een 15°, teneinde het deel van de variabele vergoeding dat het percentage van 30 % van de vaste vergoeding te boven gaat, te belasten als "verworpen uitgaven".

Uit een wetgevingstechnisch oogpunt moeten in de inleidende volzin van artikel 10 de woorden "Artikel 198 van hetzelfde Wetboek" worden vervangen door de woorden "Artikel 198, eerste lid, van hetzelfde Wetboek".

Er wordt op gewezen dat ook wetsvoorstel DOC 53 1447/001 van 11 mei 2011 (zie punt D hieronder) ertoe strekt artikel 198, eerste lid, aan te vullen met een 15°.

Artikel 10 verwijst tevens naar de in de artikelen 3, 4 en 8 van het wetsvoorstel bedoelde voorwaarden, waarbij artikel 4 bepaalt dat de aan een rechtspersoon betaalde of toegekende variabele vergoeding alleen in speciën mag worden uitbetaald en dat, zo het om een buitenlandse rechtspersoon gaat, deze een "vaste" inrichting in België moet hebben ("Belgische inrichting", als bedoeld in het WIB 92).

Wanneer de variabele vergoeding wordt toegekend via een vennootschap, moet het voorgestelde artikel 10, ingeval de toepassing van het voorgestelde artikel 9 geen effect zou sorteren, klaarblijkelijk een dam opwerpen tegen belastingontwijkende manoeuvres.

Die maatregel kan evenwel leiden tot een dubbele heffing, in het raam van zowel de personenbelasting als de vennootschapsbelasting.

Voorts wordt de aandacht gevestigd op het feit dat artikel 205, § 2, WIB 92, de niet-afrekbare elementen

qui sont soustraits de la base de déduction des RDT (“mauvaises DNA”). Il conviendrait, en cas d’adoption d’une mesure à l’art. 198, CIR 92, d’examiner si l’art. 205, CIR 92 doit également être complété en ce sens.

Pour toutes les dispositions visées aux art. 9 et 10 de la proposition, il y a lieu de justifier les dérogations aux règles communes, afin de rencontrer les critiques fondées sur les principes constitutionnels d’égalité et de non-discrimination en matière fiscale (art. 10, 11 et 172, Const.).

Le développement de la proposition de loi fait référence *in fine* à l’art. 1^{er} du protocole additionnel du 20/03/1952 à la Convention de sauvegarde des droits de l’homme et des libertés fondamentales, garantissant le droit de propriété.

Il conviendrait toutefois de justifier les motifs pour lesquels la partie de la rémunération variable dépassant le seuil de 30 % de la rémunération fixe doit subir une surtaxe de 30 % par rapport à une rémunération équivalente provenant uniquement d’une rémunération fixe.

Les traitements différents de situations similaires (un montant identique de rémunération; qu’il provienne d’une rémunération fixe ou variable, ce montant n’en perd pas pour autant le caractère de rémunération) doit être justifié au regard des règles constitutionnelles susvisées.

Entrée en vigueur

La proposition de loi prévoit une entrée en vigueur générale. En fiscalité, il s’indique de faire coïncider l’entrée en vigueur avec une période imposable, ou un exercice d’imposition.

*
* *

opsomt die in mindering worden gebracht van de verminderingsgrondslag voor de DBI (“slechte verworpen uitgaven”). Ingeval met betrekking tot artikel 198, WIB 92, een maatregel zou worden aangenomen, moet worden nagegaan of niet ook artikel 205, WIB 92, in dezelfde zin moet worden aangevuld.

Voor alle bij de voorgestelde artikelen 9 en 10 beoogde maatregelen moeten de afwijkingen van de gemeenrechtelijke regels worden verantwoord om een antwoord te kunnen bieden op de kritiek die stoelt op de grondwettelijke beginselen van gelijkheid en non-discriminatie op fiscaal gebied (artikelen 10, 11 en 172 van de Grondwet).

Op het einde van de toelichting bij het wetsvoorstel wordt verwezen naar artikel 1 van het Aanvullend Protocol van 20 maart 1952 bij het Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden, waarbij het eigendomsrecht wordt gewaarborgd.

Dat neemt niet weg dat nader toelichting worden gegeven bij de redenen waarom de bijkomende belastingheffing van 30 % wél moet worden toegepast op het gedeelte van de variabele vergoeding boven het maximumpercentage van 30 % van de vaste vergoeding, maar niet op dezelfde vergoeding als die louter uit een vaste vergoeding bestaat.

Dat verschil in behandeling van gelijkaardige situaties (een zelfde vergoedingsbedrag, waarbij het feit of die vergoeding vast dan wel variabel is, niets afdoet aan het kenmerk van de vergoeding), moet worden verantwoord in het licht van de voornoemde grondwettelijke beginselen.

Inwerkingtreding

Het wetsvoorstel voorziet in een algemene inwerkingtreding. Inzake belastingen is het evenwel aangewezen de inwerkingtreding te doen samenvallen met een belastbaar tijdperk of een aanslagjaar.

*
* *

Proposition de loi 53-1447 du 11/05/2011 complétant l'article 198 du Code des impôts sur les revenus 1992 afin de décourager l'utilisation abusive des rémunérations variables, déposée par MM. Josy Arens et Joseph George

Portée (Contenu de la proposition de loi)

Par la présente proposition de loi, les auteurs entendent décourager l'utilisation des rémunérations variables/bonus qui ont été à la base des comportements spéculatifs qui ont joué un rôle important dans l'apparition de la crise financière de 2008. Le comportement spéculatif visé est la conséquence du fait que l'attribution de ces rémunérations variables/bonus dépend souvent des prestations de l'entreprise. Les auteurs de la proposition disent que les personnes qui sont concernées par ces bonus prennent souvent des risques inconsidérés.

Maintenant que la Cour des comptes a fait savoir que l'État belge paiera 904 millions d'euros d'intérêts sur les emprunts nécessaires aux plans de sauvetage et vu que les banques et les entreprises recommencent à faire des bénéfices, les auteurs trouvent qu'une remise en question du fonctionnement de l'économie et de son financement ("financiarisation") devrait être proposée à la discussion.

Aussi, les auteurs veulent éviter ces spéculations et leurs conséquences dans le futur en insérant une non déduction pour les sociétés des rémunérations payées annuellement à un dirigeant d'entreprise dans la mesure où elles dépassent un montant de 12 fois (ceci serait ramené progressivement à 6 fois) la rémunération mensuelle garantie.

Analyse

Avant d'entrer dans le contenu de la proposition de loi, il y a lieu de faire quelques remarques concernant, à l'article 2 de la proposition de loi, le renvoi et la terminologie utilisée:

— L'article 2 complète l'article 198, CIR 92, mais pour être correct il faut corriger le renvoi dans la proposition de loi vers "L'article 198, alinéa 1^{er}, du Code des impôts sur les revenus 1992";

— Il est rappelé que la proposition de loi 53-1395 du 26/04/2011 (cf. point C., *supra*) vise aussi à compléter l'art. 198, alinéa 1^{er} par un 15°.

Wetsvoorstel 53-1447 van 11 mei 2011 tot wijziging van artikel 198 van het Wetboek van de inkomstenbelastingen 1992 teneinde het overmatig gebruik van variabele bezoldigingen te ontmoedigen, ingediend door de heren Josy Arens en Joseph George

Strekking (Inhoud van het wetsvoorstel)

De indieners van dit wetsvoorstel willen het gebruik van variabele bezoldigingen/bonussen ontmoedigen. Dat soort uitkeringen heeft in het verleden geleid tot speculatieve gedragingen die een hoofdaandeel hadden in de financiële crisis van 2008. De speculatie vloeit voort uit het feit dat die variabele bezoldigingen/bonussen in veel gevallen afhangen van hoe het bedrijf presteert. Volgens de indieners van het wetsvoorstel nemen de personen die voor die bonussen in aanmerking komen, vaak onbezonnen risico's.

Nu het Rekenhof heeft laten weten dat de Belgische Staat 904 miljoen euro interesten zal moeten betalen op de leningen voor de reddingsplannen, en nu de banken en bedrijven opnieuw winst beginnen te maken, zijn de indieners van oordeel dat de werking van de economie en de financiering ervan weer ter discussie moeten kunnen worden gesteld.

Om speculatief gedrag en de gevolgen daarvan in de toekomst te voorkomen, willen de indieners het voor vennootschappen onmogelijk maken de jaarlijks aan een bedrijfsleider uitgekeerde bezoldiging die een bedrag van twaalfmaal (dit zou geleidelijk worden beperkt tot zesmaal) diens vaste gewaarborgde maandbezoldiging overschrijdt, als aftrekpost in te brengen.

Analyse

Alvorens nader in te gaan op de inhoud van het wetsvoorstel, dienen enkele opmerkingen te worden gemaakt in verband met de verwijzing en de terminologie die worden gebruikt in artikel 2 van het wetsvoorstel:

— artikel 2 vult artikel 198 van het Wetboek van de inkomstenbelastingen 1992 aan, maar correctiehalve moet de verwijzing in het wetsvoorstel worden gewijzigd in "Artikel 198, eerste lid, van het Wetboek van de inkomstenbelastingen 1992";

— er zij op gewezen dat het wetsvoorstel 53-1395 van 26/04/2011 (cf. punt C., *supra*) op zijn beurt tot doel heeft artikel 198, eerste lid, aan te vullen met een 15°;

— Dans l'exposé du 15° ajouté à l'article 198, alinéa 1^{er}, CIR 92, ce serait préférable de remplacer dans le texte français le mot "versée" par les mots "allouée ou attribuée";

Ci-dessous, quelques remarques concernant le contenu de la proposition de loi:

— Premièrement, on peut remarquer qu'à aucun endroit de la proposition de loi on ne motive pourquoi on opte pour la limite de 12 fois le montant des rémunérations mensuelles garanties (ce qui équivaut à 100 p.c. de la rémunération annuelle) - limite qui sera ramenée par la suite à 6 fois (50 p.c.) - pour déterminer la rémunération variable annuelle qui n'est pas considérée comme frais professionnel;

— Si la proposition de loi est adoptée telle que proposée par les auteurs, le régime applicable aux rémunérations variables/bonus des dirigeants d'entreprise qui n'ont pas de rémunération fixe ou qui reçoivent des rémunérations variables mensuellement n'est pas réglé. Si l'on veut imposer les rémunérations variables/bonus de ces dirigeants d'entreprise, il conviendrait le cas échéant de déterminer également un plafond au-delà duquel les rémunérations concernées ne seraient plus considérées comme des frais professionnels. En fait, il serait peut-être préférable de fixer autrement la base de l'imposition des rémunérations variables/bonus pour tous les dirigeants d'entreprises. On pourrait par exemple travailler avec des moyennes, un montant annuel individuel ou un montant fixe identique pour tous;

— En ce qui concerne l'exclusion des représentants de commerce: cette exclusion semble légitime pour autant qu'il s'agisse de revenus de l'activité en tant que représentant de commerce;

— Les auteurs proposent donc que ces rémunérations variables/bonus soient imposables par l'ajout de ces rémunérations dans la catégorie des dépenses non admises (DNA). Si la proposition de loi était acceptée, il faudrait encore tenir compte du fait qu'un nombre de frais professionnels non déductibles qui se retrouvent dans l'article 198, CIR 92 sont considérés comme "mauvaises dépenses non admises" pour le calcul de la déduction des revenus déjà taxés (RDT art 205, CIR 92);

— Taux de l'ISoc.: la non-déductibilité partielle des rémunérations variables ne porte pas atteinte à l'imposabilité de ces sommes dans le chef des bénéficiaires. La condition de rémunération minimale allouée à au moins un dirigeant d'entreprise, visée à l'art. 215, al. 3, 4°, CIR 92, en vue de l'application des taux réduits à l'ISoc. n'est donc pas contrariée par la mesure;

— in de Franse tekst van 15°, toegevoegd aan artikel 198, eerste lid, Wetboek van de inkomstenbelastingen 1992, zou het woord "versée" beter worden vervangen door de woorden "allouée ou attribuée";

Hierna volgen enige opmerkingen betreffende de inhoud van het wetsvoorstel:

— vooreerst wordt in het wetsvoorstel nergens uitgelegd waarom, voor het bepalen van de jaarlijkse variabele bezoldiging die niet als beroepskosten kan worden ingebracht, het maximum wordt vastgesteld op twaalfmaal het bedrag van de gewaarborgde maandbezoldiging (dit is 100 % van de jaarlijkse bezoldiging) — wat nadien zal worden verminderd tot zesmaal (50 %);

— als het wetsvoorstel wordt aangenomen zoals het is ingediend, is de regeling inzake de variabele bezoldigingen/bonussen voor de bedrijfsleiders die geen vaste bezoldiging hebben of die een maandelijks variabele bezoldiging ontvangen, niet geregeld. Als men de variabele bezoldigingen/bonussen van die bedrijfsleiders wil belasten, dan zou men ook een plafond moeten instellen waarboven de betrokken bezoldigingen niet langer als beroepskosten worden beschouwd. In feite zou het misschien beter zijn de belastinggrondslag van de variabele bezoldigingen/bonussen voor alle bedrijfsleiders anders vast te stellen. Men zou bijvoorbeeld kunnen werken met gemiddelden, een individueel jaarbedrag of een vast bedrag dat voor iedereen gelijk is;

— met betrekking tot de uitsluiting van de handelsvertegenwoordigers: die uitsluiting lijkt legitiem voor zover het gaat om inkomsten van de activiteit als handelsvertegenwoordiger;

— de indieners stellen dus voor die variabele bezoldigingen/bonussen te belasten door ze toe te voegen aan de bezoldigingen van de categorie van verworpen uitgaven. Mocht het wetsvoorstel worden aangenomen, dan zou men nog rekening moeten houden met het feit dat een aantal niet-afrekbare beroepskosten in artikel 198, WIB 92, voor de berekening van de definitief belaste inkomsten (art 205, WIB 92) worden beschouwd als "slechte verworpen uitgaven";

— het percentage van de vennootschapsbelasting: de gedeeltelijke niet-afrekbaarheid van de variabele bezoldiging is niet van invloed op de belastbaarheid van die bedragen voor de begunstigten. De voorwaarde inzake minimale bezoldiging voor ten minste één bedrijfsleider, zoals bedoeld in artikel 215, derde lid, 4°, WIB 92, met het oog op de toepassing van de verlaagde tarieven van de vennootschapsbelasting, wordt door deze maatregel dus niet gedwarsboord;

— Application du principe constitutionnel d'égalité et de non-discrimination en matière fiscale (art. 10, 11 et 172, Const.):

La pratique des rémunérations variables visées dans la proposition n'est pas réservée aux seuls dirigeants d'entreprises, mais s'applique également à certaines catégories de travailleurs (cadres, traders, ...) non visés par l'art. 32, CIR 92.

Dans la mesure où les rémunérations variables de ces catégories de travailleurs peuvent également dépasser 12 fois (et à terme 6 fois) la rémunération mensuelle fixe contractuelle, l'application de la mesure prévue par la proposition aux seules sociétés prévoyant l'octroi de rémunérations variables en faveur de leurs dirigeants (par exemple des sociétés dirigées par des associés titulaires de professions libérales), et non à toutes les sociétés pratiquant un système de rémunérations variables, y compris pour certaines catégories de travailleurs,

— repose-t-elle sur un critère objectif (en fonction notamment des motifs décrits dans le développement de la proposition de loi),

— et est-elle raisonnablement justifiée sur base de critères de pertinence et proportionné à l'objectif poursuivi?

L'Administration des Affaires fiscales estime que la différence de traitement susvisée n'est pas suffisamment justifiée au regard de ces critères.

Par analogie, la taxation en dépenses non admises de la partie des cotisations patronales relatives aux pensions complémentaires contre la vieillesse et le décès prématuré qui dépasse le plafond de 80 % de la rémunération brute annuelle normale, visé à l'art. 59, CIR 92, s'applique aussi bien aux cotisations patronales payées pour les plans de pensions complémentaires des dirigeants que des travailleurs. Ce parallèle est pourtant mentionné dans le développement de la proposition par les auteurs.

Entrée en vigueur

Les auteurs proposent que la disposition en projet soit déjà applicable pour l'exercice d'imposition 2012, de sorte que les sociétés auraient un délai limité pour adapter leur politique de rémunérations à cette nouvelle mesure.

— de l'application van het grondwettelijk beginsel van gelijkheid en non-discriminatie op fiscaal gebied (art. 10, 11 en 172 Gw.).

De praktijk van de in het wetsvoorstel beoogde variabele bezoldigingen is niet beperkt tot de bedrijfsleiders, maar is ook van toepassing op bepaalde categorieën van werknemers (stafleden, traders enzovoort) die niet onder de toepassing van artikel 32, WIB 92 vallen.

De variabele bezoldigingen van die categorieën van werknemers mogen ook twaalfmaal (en op termijn zesmaal) hoger liggen dan de bij overeenkomst bepaalde vaste maandelijkse bezoldiging. De in het wetsvoorstel vervatte maatregel geldt alleen voor de vennootschappen die aan hun topmanagers een variabele bezoldiging toekennen (bijvoorbeeld vennootschappen onder leiding van vennoten die een vrij beroep uitoefenen), en niet voor alle vennootschappen met een regeling van variabele bezoldigingen, met inbegrip van bepaalde categorieën van werknemers. Daarover rijzen de volgende vragen:

— berust die toepassing op een objectief criterium (onder meer de redenen die in de toelichting van het wetsvoorstel worden aangegeven)?

— is die toepassing redelijkerwijs gerechtvaardigd op grond van relevantiecriteria en staat ze in verhouding tot de beoogde doelstelling?

De Administratie van fiscale zaken acht het voormelde verschil in behandeling onvoldoende gerechtvaardigd ten aanzien van die criteria.

De belasting als verworpen uitgaven van het gedeelte van de werkgeversbijdragen die betrekking hebben op de aanvullende pensioenen tegen ouderdom en vroegtijdige dood dat hoger ligt dan het maximum van 80 % van de normale jaarlijkse brutobezoldiging, bedoeld in artikel 59 van het WIB 1992, geldt naar analogie voor de werkgeversbijdragen voor de aanvullende pensioenplannen van zowel de topmanagers als de werknemers. De indieners vermelden die parallel nochtans in de toelichting van het wetsvoorstel.

Inwerkingtreding

De indieners stellen voor dat de voorgestelde bepaling al vanaf het aanslagjaar 2012 van toepassing zou zijn. Daardoor zouden de vennootschappen weinig tijd hebben om hun bezoldigingsbeleid aan te passen aan die nieuwe maatregel.