

RAPPORT SUR LES
POLITIQUES ET
PRATIQUES DE
RÉMUNÉRATION 2013

SYNTHESE

La politique de rémunération menée par le Groupe a pour objectif de garantir l'attraction, l'engagement et la fidélisation sur le long terme des collaborateurs, tout en s'assurant d'une gestion appropriée des risques et de la conformité. Pour les dirigeants mandataires sociaux, elle vise en outre à reconnaître la mise en œuvre de la stratégie du Groupe sur le long terme dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses clients et de ses collaborateurs.

GOUVERNANCE DU GROUPE EN MATIERE DE POLITIQUE DE REMUNERATION

La gouvernance appliquée par le Groupe permet d'assurer une revue exhaustive et indépendante de la politique de rémunération. Elle repose sur :

- > un examen annuel des rémunérations, piloté par la Direction des ressources humaines, impliquant les fonctions de contrôle de l'entreprise et procédant par étapes successives de validation jusqu'à la Direction générale ;
- > une validation in fine de cette politique, à la fois sur les principes, les budgets et les allocations individuelles, par le Conseil d'administration après examen par le Comité des rémunérations.

La politique de rémunération est établie dans le respect des réglementations, et notamment de la Directive européenne CRDIII et de sa transposition en France via le règlement n°97-02, pour les personnes ayant une incidence significative sur le profil de risque du Groupe (ci-après « population régulée »). Elle est revue régulièrement :

- > en externe par les autorités de contrôle ;
- > en interne, de manière indépendante, par la Direction du contrôle périodique.

Pour les dirigeants mandataires sociaux, elle se conforme également aux recommandations du Code de Gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

POLITIQUE ET PRINCIPES DU GROUPE EN MATIERE DE REMUNERATION

La CRD IV, qui a été publiée le 27 juin 2013 et s'applique à partir de l'exercice 2014, prévoit notamment :

- > une définition de la population régulée plus cohérente, encadrée par des standards techniques définis par l'European Banking Authority (EBA) ;
- > le plafonnement de la rémunération variable au niveau du salaire fixe, avec la possibilité d'aller jusqu'à un rapport de 2 : 1 entre variable et fixe, sous réserve d'approbation par les actionnaires en Assemblée Générale.

Le Groupe procède à une mise en œuvre anticipée de la CRDIV de manière progressive :

- > en définissant dès 2013 un périmètre de population régulée, ciblé sur les preneurs de risque à titre individuel et conforme au projet de standards EBA ;
- > en demandant à l'Assemblée Générale de mai 2014 le relèvement du ratio variable / fixe à 2 :1 sur la base de la nouvelle population régulée ;
- > en entamant des réflexions sur la structure de rémunération de cette population, dans la perspective du respect du ratio variable / fixe.

L'objectif est ainsi de se mettre en conformité avec la réglementation et de s'aligner sur la démarche adoptée par les autres grandes banques européennes, tout en continuant à maîtriser la base de coûts et en s'attachant à conserver une flexibilité suffisante sur les rémunérations de la population régulée.

L'ensemble des dispositions mises en place sur 2013 seront ajustées en 2014 pour tenir compte de la version définitive des différents standards techniques réglementaires et de la transposition de la CRDIV en droit français.

La méthodologie de détermination de la population régulée a ainsi été adaptée en 2013 pour intégrer les standards techniques réglementaires de l'EBA (critères de niveau de responsabilité, d'impact en risque et de niveau de rémunération totale), **en les combinant avec des critères internes liés à la structure organisationnelle du Groupe.** Sur ces bases, **la population régulée 2013 totalise 360 personnes (hors dirigeants mandataires sociaux)**, toutes régulées de par leur incidence sur les risques à titre individuel, en cohérence avec les 404 salariés régulés individuellement¹ en 2012. Pour mémoire, la population régulée de 2012, de 2.974 personnes, incluait, au-delà des salariés régulés individuellement, une large part de salariés identifiés collectivement du fait de l'activité qu'ils exercent, mais sans impact en propre sur le profil de risque.

L'approche adoptée les années précédentes en matière de définition et de structuration des rémunérations variables de la population régulée, qui demeure conforme à la CRDIV, a été reconduite. Ses principales composantes sont les suivantes :

1 : Les salariés régulés individuellement sont ceux identifiés comme ayant une incidence significative sur le profil de risque du Groupe à titre individuel.

- > **Des enveloppes de rémunération variable déterminées par ligne-métier sur la base :**
 - **des résultats financiers** après prise en compte des coûts du risque, du capital et de la liquidité, la Direction Financière veillant à ce que les montants des enveloppes de rémunération variable n'entravent pas la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs en matière de fonds propres ;
 - **et d'éléments qualitatifs** tels que les pratiques de marché, les conditions d'exercice de l'activité et la gestion des risques, avec un processus d'appréciation indépendante mené par les Directions des risques et de la conformité pour les métiers de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs.
- > **Des allocations individuelles corrélées à une évaluation annuelle formalisée tenant compte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs connus du collaborateur**, avec en complément une évaluation conduite par les Directions des risques et de la conformité sur la gestion des risques et le respect des règles de conformité²
- > **Une structure de rémunération variable conforme à la réglementation et intégrant notamment :**
 - une part non-acquise soumise à conditions de présence, de performance, de gestion appropriée des risques et de respect de la conformité, acquise sur trois ans par tiers, avec un taux de **différé de 40% minimum et pouvant aller au-delà de 70% pour les rémunérations variables les plus élevées** ;
 - une attribution pour **au moins 50% sous forme d'équivalents actions Société Générale** (50% de la part acquise et 67% de la part non acquise).

Ainsi, la part de **la rémunération variable versée immédiatement en numéraire est limitée à 30% et peut même se situer en-deçà de 15% pour les rémunérations variables les plus élevées**. Les instruments indexés sur le cours de l'action font, en outre, l'objet d'une période de rétention de six mois minimum.

L'enveloppe de rémunération variable de la population régulée au titre de 2013 s'établit à 216 M€ et sa rémunération globale fixe et variable à 301 M€. Le niveau de rémunération moyen qui en résulte est en retrait par rapport à celui affiché sur les salariés régulés individuellement en 2012, de -8% en variable et de -3% en global fixe et variable. En regard, le Résultat d'Exploitation de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, qui regroupe la majeure partie des régulés, enregistre une progression de +8% entre 2012 et 2013.

Sur la base d'un périmètre de 2.992 régulés reconstitué en fonction de l'ancienne méthodologie d'identification, la rémunération moyenne de cette population en 2013 serait en baisse de -7% en variable et de -2% en global fixe et variable par rapport à 2012.

DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le salaire fixe des dirigeants mandataires sociaux, qui dépend de l'expérience, des responsabilités et des pratiques de marché, **est inchangé depuis 2011. Il est de 1 M€ pour le Président-Directeur général.**

La rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux, qui reconnaît la performance de l'année et la contribution des dirigeants mandataires sociaux à la réussite du Groupe **est fonction :**

- > **pour 60%, de la réalisation d'objectifs quantitatifs :**
 - de niveau Groupe : résultat brut d'exploitation, coefficient d'exploitation et bénéfice net par action ;
 - du périmètre de supervision des directeurs généraux délégués : résultat brut d'exploitation, coefficient d'exploitation et résultat courant avant impôts.
- > **pour 40%, de l'atteinte d'objectifs qualitatifs tels que** la stratégie, la gestion du bilan, la maîtrise des coûts, des contrôles internes et des risques, la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale et environnementale.

Elle est plafonnée à 150% de la rémunération fixe pour le Président-Directeur général et à 120% pour les Directeurs généraux délégués.

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2013 a été déterminée en conformité avec le niveau d'atteinte de leurs objectifs, et notamment de leur contribution à la bonne performance des métiers, avec un Résultat Net Part du Groupe multiplié par 2,8 par rapport à 2012, à la réalisation de la transformation du bilan et à la mise en oeuvre réussie d'une organisation simplifiée avec un plan d'économies en cours de déploiement. **Elle est de 1 406 070 € pour le Président-Directeur général.**

La structure de cette rémunération variable respecte la réglementation CRD III. **Pour l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux, elle est ainsi différée et attribuée en actions à hauteur de 80%.**

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient, par ailleurs, d'un **plan d'intéressement à long terme**, permettant d'aligner sur la durée leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Ce plan est soumis à des conditions de performance internes et externes, avec pour 2013, une performance évaluée début 2016 et 2017 et un versement en mars 2017 et mars 2018.

Les dirigeants mandataires sociaux sont soumis à des obligations de détention et de conservation de titres Société Générale.

Le Président-Directeur général n'est plus attributaire d'option de souscription d'actions depuis 2009. En outre, il ne bénéficie d'aucune retraite supplémentaire d'entreprise, ni d'aucune indemnité de départ.

2 : Toute référence dans ce rapport à la conformité intègre la notion de risque de réputation.

PREAMBULE

Le présent document a été établi en application des articles 43.1 et 43.2 du règlement n°97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, tel qu'amendé par l'arrêté du 13 décembre 2010 modifiant diverses dispositions réglementaires relatives au contrôle des rémunérations des personnels exerçant des activités susceptibles d'avoir une incidence sur le profil de risque des établissements de crédit et entreprises d'investissement. Le règlement n°97-02 a incorporé, en droit français, la transposition des dispositions sur les rémunérations de la Directive européenne 2010/76/UE du 24 novembre 2010 dite CRD III.

PARTIE 1. LA GOUVERNANCE DU GROUPE EN MATIÈRE DE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération du Groupe est examinée chaque année. Elle est définie par la Direction générale, sur proposition de la Direction des ressources humaines du Groupe. Le Conseil d'administration valide cette politique, sur avis du Comité des rémunérations.

La politique de rémunération du Groupe, notamment en ce qui concerne les catégories de personnel dont les activités ont une incidence significative sur le profil de risque du Groupe (ci-après « population régulée »), s'applique à Société Générale ainsi qu'aux entités qu'elle contrôle, en France et dans le monde entier. La politique appliquée à la population régulée est adaptée hors de France pour se conformer aux réglementations locales. Ce sont les règles Groupe qui s'appliquent prioritairement, excepté lorsque les règles locales sont plus contraignantes.

La définition de cette politique intègre des analyses du contexte de marché et des enquêtes de rémunération réalisées par des consultants externes (Aon-Hewitt/Mac Lagan, Towers Watson et Mercer, Pricewaterhouse Coopers), en ce qui concerne les catégories de salariés appartenant à la population régulée.

1.1 La composition et le rôle du Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé de quatre membres, dont trois administrateurs indépendants, qui ne sont ni dirigeants mandataires sociaux, ni liés à l'entreprise ou l'une de ses filiales par un contrat de travail. La présence du Vice-président du Conseil d'administration au Comité assure le lien avec le Comité d'audit, de contrôle interne et des risques, dont il est par ailleurs Président.

Les administrateurs, membres de ce comité, sont :

Jean-Martin FOLZ, administrateur de sociétés : administrateur indépendant, Président du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Michel CICUREL, Président de Michel Cicurel Conseil : administrateur indépendant, membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Jean-Bernard LEVY, Président-Directeur général de Thalès : administrateur indépendant, membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Anthony WYAND, Vice-président du Conseil d'administration, Président du Comité d'audit, de contrôle interne et des risques, membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Les principales missions du Comité des rémunérations sont décrites au chapitre 3 sur le gouvernement d'entreprise du Document de Référence 2014 et couvrent notamment les aspects suivants :

- > la revue des principes de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de leur application ainsi que leur évaluation annuelle ;
- > la préparation des décisions du Conseil relatives à l'épargne salariale et au dispositif d'intéressement à long terme des salariés ;
- > l'examen annuel des propositions de la Direction générale relatives aux principes de politique de rémunération applicables dans le Groupe et la vérification auprès de la Direction générale de leur mise en œuvre ; la revue notamment des budgets dédiés aux augmentations des rémunérations fixes pour l'année à venir et des enveloppes de rémunérations variables au titre de l'exercice précédent ;
- > la revue annuelle de la politique de rémunération de la population régulée et la vérification de la conformité du rapport de la Direction générale aux dispositions du règlement n° 97-02 et des normes professionnelles ;
- > la revue annuelle des rémunérations individuelles des principaux responsables des fonctions de contrôle du Groupe, ainsi que celles des salariés dont la rémunération se situe au-delà d'un seuil que le Comité des rémunérations détermine.

Le Comité des rémunérations rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il exerce ces mêmes missions pour les sociétés du Groupe surveillées par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ci-après « ACPR ») sur une base consolidée ou sous-consolidée.

Plus spécifiquement au cours de l'exercice de revue des rémunérations qui couvre la période 2013-2014, le Comité des rémunérations s'est réuni à 7 reprises. Au cours de ces réunions, le Comité a préparé les décisions du Conseil sur les principaux thèmes suivants :

Dirigeants mandataires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Statut et rémunération des dirigeants mandataires sociaux - Evaluation des performances qualitatives et quantitatives au titre de 2013 des dirigeants mandataires sociaux et délibération avec les autres administrateurs du Groupe - Examen des objectifs annuels relatifs à l'exercice 2014 des dirigeants mandataires sociaux proposés au Conseil 	Avril 2013 Décembre 2013 Janvier 2014 Février 2014 Mars 2014
Réglementation	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la conformité à la réglementation des politiques de rémunération du Groupe, en particulier celles concernant la population régulée (structure et modalités de paiement) - Revue des évolutions réglementaires sur les rémunérations et des attentes des régulateurs 	Avril 2013, Juillet 2013 Octobre 2013 Décembre 2013 Février 2014
Politique de rémunération du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de l'alignement de la politique de rémunération sur la politique de maîtrise des risques de l'entreprise et les objectifs en matière de fonds propres - Revue de la prise en compte des risques et de la conformité à la réglementation de la politique de rémunération variable - Examen du respect par le personnel régulé des politiques de maîtrise des risques et des normes professionnelles - Proposition au Conseil d'attribution de plans d'actions de performance - Suivi de l'atteinte des conditions de performance applicables aux rémunérations différées et intéressement à long terme du Groupe 	Octobre 2013 Décembre 2013 Février 2014 Mars 2014
Actionnariat salarié	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des modalités de l'augmentation de capital réservée aux salariés 	Juillet 2013 Février 2014

1.2 Les règles de gouvernance interne des rémunérations au sein du Groupe

Le processus annuel de révision des situations individuelles (rémunération fixe plus, le cas échéant, rémunération variable et / ou actions de performance) est coordonné par la Direction des ressources humaines du Groupe suivant différentes étapes de validation au niveau des filiales / métiers, des pôles d'activité, de la Direction des ressources humaines du Groupe, de la Direction générale et enfin du Conseil d'administration sur avis du Comité des rémunérations du Groupe. Les étapes de validation portent tant sur la politique et les budgets que sur les allocations individuelles, la Direction des ressources humaines du Groupe assurant la cohérence du processus global et la documentation des étapes de validation au niveau du Groupe. Les obligations légales et réglementaires en vigueur dans les entités en France et hors de France sont prises en compte dans ce processus.

La Direction générale a par ailleurs défini, en dehors du processus annuel de révision des situations individuelles, un système de délégation et de pilotage des rémunérations qui s'applique à l'ensemble du Groupe. Au-delà de certains seuils et dans certaines conditions, les décisions relatives à la rémunération, qui peuvent intervenir dans les différents cas de gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité fonctionnelle et/ou géographique, promotion, départ,...) sont soumises à la validation de la Direction des ressources humaines du Groupe ou de la Direction générale. Ces règles de délégation sont diffusées au sein des pôles d'activité qui les déclinent ensuite à leur niveau.

1.3 Le rôle des fonctions de contrôle

En conformité avec les règles concernant les politiques et pratiques des banques en matière de rémunération issues de la Directive européenne CRD III et transposées en droit français via le règlement n°97-02, **les fonctions de contrôle, dont notamment la Direction des risques, la Direction de la conformité et la Direction financière, sont impliquées dans le processus de revue des rémunérations variables du Groupe et plus spécifiquement de la population régulée.**

Les fonctions de contrôle interviennent aux étapes clefs suivantes :

- > la Direction des ressources humaines travaille à l'identification de la population régulée, tant au niveau du périmètre des activités visées que des postes ciblés, en lien avec la Direction des risques et la Direction de la conformité (cf. 2.2 ci-dessous) ;
- > la Direction financière et la Direction des risques valident les modalités de détermination des enveloppes de rémunération variable en veillant à la prise en compte des différents risques, la Direction financière s'assurant en outre que le montant total des rémunérations variables n'est pas susceptible d'entraver la capacité du Groupe à renforcer ses fonds propres (cf. 2.3.1.1) ;
- > la Direction des risques et la Direction de la conformité apprécient la gestion des risques et de la conformité par les sous lignes-métiers de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs (cf. 2.3.1.1) et donnent leur avis sur la manière dont les salariés régulés prennent en compte ces aspects (cf. 2.3.1.2), avec un ajustement des enveloppes de variables et des allocations individuelles pour tenir compte de ces notations ;
- > la Direction financière et la Direction des risques participent au processus de détermination des schémas de rémunération variable différée (structure, conditions de performance et clauses de malus) (cf. 2.3.2 et 2.3.3).

L'indépendance de ces fonctions de contrôle est garantie par un rattachement hiérarchique direct à la Direction générale du Groupe. En outre, comme toutes les fonctions support du Groupe, ces fonctions sont rétribuées sur des enveloppes de rémunération variable déterminées sur les résultats du Groupe, indépendamment des résultats des activités qu'elles contrôlent. La répartition de l'enveloppe tient compte de la réalisation d'objectifs propres à leurs fonctions.

Ce pilotage permet d'assurer l'indépendance et l'objectivité des décisions prises en matière de rémunération. Le processus fait enfin l'objet d'une revue a posteriori par la Direction du contrôle périodique du Groupe.

PARTIE 2. LES POLITIQUES ET PRINCIPES DU GROUPE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération du Groupe vise à faire de la rémunération un levier efficace d'attraction et de fidélisation des salariés contribuant à la performance sur le long terme de l'entreprise tout en s'assurant d'une gestion appropriée des risques et du respect de la conformité par les collaborateurs. Cette politique s'appuie sur des principes communs pour le Groupe, puis elle est déclinée en fonction des métiers et des zones géographiques dans lesquels le Groupe intervient. Elle suit les règles définies par les régulateurs et les normes professionnelles bancaires françaises et elle respecte les législations sociales, juridiques et fiscales locales.

La rémunération comprend une rémunération fixe qui rétribue la capacité à tenir un poste de façon satisfaisante au travers de la maîtrise des compétences requises, et, le cas échéant, une rémunération variable qui vise à reconnaître la performance collective et individuelle, dépendant d'objectifs définis en début d'année et fonction du contexte, des résultats mais aussi des comportements pour atteindre ceux-ci selon un référentiel commun à l'ensemble du Groupe.

En continuité avec l'approche historique du Groupe et conformément aux recommandations du Comité Européen des Superviseurs Bancaires (CEBS) devenu European Banking Authority (EBA), plusieurs principes réglementaires s'appliquent à une population plus large que la population régulée. Ainsi, la méthodologie de détermination des enveloppes de rémunération variable de l'ensemble des activités de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs tient compte des profits de ces activités ajustés des risques, du coût du capital et de la liquidité. De plus, au-delà d'un certain seuil, la rémunération variable est soumise pour l'ensemble des salariés de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs et des Directions Centrales (population régulée ou non) à un paiement différé en numéraire et en titres (actions ou instruments équivalents) soumis à conditions de présence et de performance.

La détermination des rémunérations fixes et variables tient également compte des pratiques de marché.

Les salariés, dont la rémunération variable ne dépasse pas un certain montant, peuvent bénéficier en complément d'un intéressement à long terme (Long Term Incentives ou LTI) attribué sous forme d'actions de performance. Les enveloppes de LTI sont essentiellement dédiées aux collaborateurs identifiés comme talents stratégiques, aux ressources clefs et aux plus performants.

La politique de rémunération du Groupe est déterminée de manière à éviter la mise en place d'incitations qui pourraient entraîner des situations de conflit d'intérêts entre ses collaborateurs et ses clients. Les principes et règles de gouvernance régissant la rémunération figurent dans la documentation normative du Groupe relative à la politique de gestion des conflits d'intérêts.

2.1 Une politique de rémunération Groupe en ligne avec les exigences réglementaires et les pratiques de marché

Les évaluations menées en interne et en externe démontrent une bonne conformité de la politique de rémunération du Groupe aux exigences réglementaires.

En interne, la politique de rémunération du Groupe est revue régulièrement, de manière indépendante par la Direction du contrôle périodique du Groupe.

La dernière mission conduite en 2013 avait pour objectif d'étudier la politique de rémunération appliquée en 2012 sur la population régulée. Cette mission faisait suite à une précédente mission menée en 2012 sur le même périmètre au titre des années 2010 et 2011.

La Direction du contrôle périodique a conclu que le Groupe s'était doté sur les trois derniers exercices d'une politique de rémunération conforme à la réglementation CRD III, en termes de structuration des parts variables, de prise en compte des critères de risques et de performance dans l'attribution des variables et de gouvernance d'ensemble du dispositif. Les quelques préconisations émises lors cette mission portent sur un renforcement des contrôles et du niveau de formalisation, afin de sécuriser davantage le processus de mise en application de cette politique. Certaines ont été prises en compte dès l'exercice 2013-2014 et les autres seront mises en œuvre progressivement.

En outre, la politique de rémunération du Groupe fait régulièrement l'objet de revues de la part des autorités de contrôle (ACPR, EBA, Federal Reserve,...).

La CRD IV, qui a été publiée le 27 juin 2013 et qui s'applique à compter de 2014, prévoit notamment :

- > une définition de la population régulée plus cohérente, encadrée par des standards techniques réglementaires définis par l'EBA, dont le projet a été validé par la Commission européenne le 4 mars 2014 ;
- > le plafonnement de la rémunération variable au niveau du salaire fixe, avec la possibilité d'aller jusqu'à un ratio de 2 : 1 entre variable et fixe, sous réserve d'approbation par les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ;
- > l'attribution éventuelle d'une partie du variable différé sous forme d'instruments de dette subordonnée.

Le Groupe procède à une mise en œuvre anticipée de la CRDIV de manière progressive :

- > en définissant dès 2013 un périmètre de population régulée, ciblé sur les preneurs de risque à titre individuel et conforme au projet de standards EBA ;
- > en demandant à l'Assemblée Générale de mai 2014 le relèvement du ratio variable / fixe à 2 : 1 sur la base de la nouvelle population régulée ;
- > en entamant des réflexions sur la structure de rémunération de cette population, dans la perspective du respect du ratio variable / fixe.

L'objectif est ainsi de se mettre en conformité avec la réglementation et de s'aligner sur la démarche adoptée par les autres grandes banques européennes, tout en continuant à maîtriser la base de coûts et en s'attachant à conserver une flexibilité suffisante sur les rémunérations de la population régulée.

L'ensemble des dispositions prises en 2013 seront ajustées en 2014, pour tenir compte des standards finaux publiés par l'EBA en matière de périmètre de population, des standards et guidelines définitifs émis par le régulateur européen en termes de structure de rémunération et des textes de transposition en France de la CRDIV.

2.2 Le périmètre de population régulée 2013

En continuité avec les exercices précédents et en ligne avec la réglementation, le périmètre de population régulée couvre l'ensemble des personnels dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de la banque, y compris les personnes exerçant une fonction de contrôle.

Jusqu'en 2012, la méthodologie retenue s'appuyait sur une approche d'identification large par activité puis par poste, permettant de définir au niveau du Groupe consolidé une population regroupant des professionnels ayant un impact significatif sur le profil de risque du Groupe à titre individuel, de par l'impact managérial et décisionnel du poste dans la gestion des risques et de la conformité, mais aussi en majorité des salariés n'ayant un impact qu'à titre collectif, du fait du niveau et du type de risque de l'activité exercée (respectivement ci-après « régulés individuellement » et « régulés collectivement »).

En application de l'article 31-4 du règlement n°97-02 transposant la Directive CRDIII en droit français, un niveau de rémunération variable comparable à celui des preneurs de risque avait également été retenu comme critère d'inclusion dans le périmètre des salariés régulés individuellement.

En 2012, cette population s'est élevée au total à 2.974 personnes (hors dirigeants mandataires sociaux), dont 404 régulés individuellement.

Pour mémoire, seuls les régulés individuellement étaient soumis à l'ensemble des dispositions réglementaires en matière de structure de rémunération variable, certaines des modalités de paiement des rémunérations variables étant adaptées pour les régulés collectivement, en vertu du principe de proportionnalité.

En 2013, la méthodologie de détermination de la population régulée a été adaptée pour intégrer les standards techniques réglementaires de l'EBA, en les combinant avec des critères internes liés à la structure organisationnelle du Groupe. Les critères d'identification, établis au niveau du Groupe consolidé, reposent ainsi désormais sur :

- > des critères qualitatifs liés à la fonction exercée et au niveau de responsabilité ;
- > des critères d'impact sur les risques mesurés par des limites en risque de crédit et en risque de marché, à l'intérieur des seuils fixés par l'EBA ;
- > un niveau de rémunération globale fixe et variable (y compris intéressement à long terme (LTI)).

La population régulée inclut ainsi :

- > les quatre dirigeants mandataires sociaux du Groupe ;
- > l'ensemble du Comité exécutif et du Comité de direction du Groupe, qui comprend les responsables des principaux métiers et filiales du groupe, ainsi que les dirigeants des fonctions de contrôle et support du Groupe (finance ; risques ; conformité ; juridique et fiscalité ; contrôle périodique ; ressources humaines ; informatique) ;
- > les principaux responsables des fonctions de contrôle du Groupe, qui ne sont pas membres des instances ci-dessus ;
- > au sein de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, les membres des comités exécutifs des différentes lignes métiers et sous-lignes métiers, les responsables d'implantations géographiques significatives et les responsables des risques opérationnels et des fonctions support ;
- > les personnes ayant des autorisations de crédit et/ou ayant la responsabilité de limites en risque de marché dépassant les seuils de matérialité définis au niveau du Groupe et qui ne sont pas déjà identifiées par les critères ci-dessus ;
- > les salariés dont la rémunération totale au titre de 2013 dépasse le niveau fixé et qui ne sont pas déjà identifiés par les critères ci-dessus, soit un nombre très limité de profils disposant de compétences indispensables au développement de certaines activités du Groupe et quelques collaborateurs clefs sur les marchés financiers ayant affiché lors du dernier exercice des performances exceptionnelles.

Sur ces bases, la population régulée de 2013 totalise 360 personnes (hors dirigeants mandataires sociaux), toutes identifiées de par leur incidence sur les risques à titre individuel, en cohérence avec les 404 salariés régulés individuellement, identifiés en 2012.

Ce périmètre sera ajusté en 2014 pour prendre en compte les standards techniques réglementaires définitifs de l'EBA. Il a en outre vocation à être revu chaque année en fonction de l'évolution de l'organisation et des rémunérations.

2.3 La politique de rémunération variable de la population régulée au titre de 2013

L'attribution des éléments de rémunération variable n'est pas contractuelle, elle est fonction de la performance individuelle et collective, et tient compte d'éléments quantitatifs et qualitatifs définis ex ante. Elle prend également en compte le contexte économique, social et concurrentiel. Afin de prévenir tout conflit d'intérêts, la rémunération variable n'est pas directement et uniquement corrélée aux revenus générés.

Les modalités de détermination des enveloppes de rémunération variable, ainsi que leur répartition, tiennent compte de l'ensemble des risques à travers des ajustements quantitatifs et qualitatifs.

Une partie significative est différée sur trois ans et soumise à des conditions de présence et de performance de la ligne métier et/ou de l'activité concernée. Ainsi, lorsque les conditions de performance ne sont pas réunies, la part différée n'est que partiellement ou pas du tout versée. En outre, toute prise de risque excessive ou tout comportement jugé inacceptable par la Direction générale peut entraîner une réduction ou le non versement de cette part différée.

2.3.1 Le lien entre rémunération variable et performance et l'alignement de la rémunération variable sur le risque (ex ante)

2.3.1.1 La détermination des enveloppes de rémunération variable

Les enveloppes de rémunération variable au sein de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs sont calculées, sur les principaux métiers de Banque de Financement et d'Investissement et sur la Banque Privée, sur la base du profit net normalisé de l'activité, soit le Produit Net Bancaire après déduction :

- > du coût de liquidité ;
- > des frais généraux directs et indirects ;
- > du coût du risque ;
- > du coût du capital.

La méthodologie sur la prise en compte de ces éléments a été validée par la Direction des risques et la Direction financière du Groupe puis par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Elle respecte les obligations réglementaires en la matière.

Les enveloppes de rémunération variable sont fixées par métier, au niveau mondial, afin d'assurer une solidarité financière entre les différentes activités et prévenir les conflits d'intérêts.

Le calibrage de l'enveloppe globale ainsi que son allocation aux lignes métiers est fonction des éléments quantitatifs précités mais également de plusieurs éléments qualitatifs.

Ces éléments qualitatifs comprennent :

- > les pratiques de marché en termes de rémunération ;
- > les conditions générales de marché dans lesquelles les résultats ont été générés ;
- > le niveau de maturité de l'activité ;
- > l'appréciation indépendante effectuée par la Direction des risques et la Direction de la conformité sur la gestion des risques et de la conformité. Cette appréciation est faite au niveau de chaque sous-ligne métier/entité de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs. Chaque sous-ligne métier/entité est évaluée par la Direction des risques dans sa manière de gérer les risques de contrepartie, les risques de marché et les risques opérationnels et par la Direction de la conformité dans la gestion du risque de non-conformité. Ainsi l'appréciation portée par les experts risques et conformité sur la gestion collective des risques a un effet pondérateur dans la distribution des enveloppes de variable entre les sous-lignes métiers/entités.

L'enveloppe est in fine ajustée par la Direction générale, en tenant compte des différents éléments ci-dessus ainsi que des événements qui ont pu influencer sur la performance des métiers, tout en restant à l'intérieur du montant obtenu via le calcul du profit net normalisé.

Il est à noter qu'une partie des enveloppes de variable de chaque ligne-métier de la Banque de Financement et d'Investissement alimente une enveloppe transversale qui sert à financer les rémunérations variables des activités en phase de développement et des fonctions supports (opérations, informatique...).

En ce qui concerne les fonctions de contrôle, les enveloppes de variables sont déterminées indépendamment des résultats des métiers dont ils valident les opérations. Elles sont fixées en fonction des résultats du Groupe.

Pour les cadres dirigeants du Groupe (dirigeants mandataires sociaux, Comité exécutif et Comité de direction Groupe), les rémunérations variables ne sont pas fonction d'une enveloppe collective mais sont déterminées individuellement en fonction des résultats du Groupe, des résultats de l'activité qu'ils supervisent, du niveau de réalisation de leurs objectifs qualitatifs et quantitatifs et en référence aux pratiques de marché déterminées par des enquêtes de rémunération.

Par ailleurs, la Direction financière intègre l'enveloppe envisagée de rémunération variable dans les prévisions budgétaires qui servent de base aux prévisions des ratios réglementaires de capital. A ce titre, la rémunération variable est prise en considération parmi d'autres facteurs dans la gestion prévisionnelle des fonds propres et son adéquation avec les objectifs que se fixe la banque. **La Direction générale se réserve la possibilité à sa discrétion de re-calibrer les enveloppes de rémunération variable si elles entravent la capacité de l'entreprise à atteindre un niveau de fonds propres suffisant pour respecter les ratios cibles.**

2.3.1.2 Les allocations individuelles

Les allocations individuelles des parts variables de la population régulée sont, comme pour l'ensemble du Groupe, corrélées à une évaluation individuelle annuelle formalisée qui prend en compte la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Il n'existe donc pas de lien direct et automatique entre le niveau des résultats financiers d'un salarié et son niveau de rémunération variable, dans la mesure où un salarié est évalué sur ses résultats, ceux de son activité et la manière dont ceux-ci ont été atteints.

Les objectifs respectent la méthode SMART (objectif Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste et déterminé dans le Temps), ce qui induit des objectifs précisément identifiés et observables au travers d'indicateurs connus du collaborateur.

Les objectifs qualitatifs sont individualisés, liés à l'activité professionnelle et au niveau hiérarchique du poste. Ces objectifs incluent la qualité de la gestion des risques et les moyens et les comportements mis en œuvre pour atteindre les résultats tels que la coopération, le travail en équipe et la gestion des hommes. Ils sont recensés dans un référentiel commun à l'ensemble du Groupe.

Outre l'évaluation individuelle menée par la ligne managériale, la Direction des risques et la Direction de la conformité évaluent de façon indépendante les salariés régulés et revoient notamment :

- > le sens du risque, l'expertise technique et la maîtrise des risques, ainsi que le respect des politiques et procédures relatives aux risques ;
- > le respect de la réglementation et des procédures internes en matière de conformité, ainsi que la transparence vis-à-vis des clients sur les produits et les risques qui leurs sont associés ;
- > la qualité des échanges entre les collaborateurs concernés et les Directions des risques et de la conformité (transparence d'information, pro-activité, réponses précises,...).

Les Directions des pôles d'activité, la Direction générale et la Direction des ressources humaines du Groupe tiennent compte de leurs conclusions pour valider les enveloppes globales de rémunération variable et leur répartition au niveau individuel. Les rémunérations variables individuelles sont ajustées à la baisse en cas de notation négative de la Direction des risques et/ou de la Direction de la conformité.

L'ensemble du processus est documenté par la Direction des ressources humaines et ses conclusions sont soumises à l'approbation du Comité des rémunérations de Société Générale.

Les salariés concernés sont informés que leur poste est régulé et disposent d'objectifs spécifiques en matière de gestion des risques et de respect de la conformité.

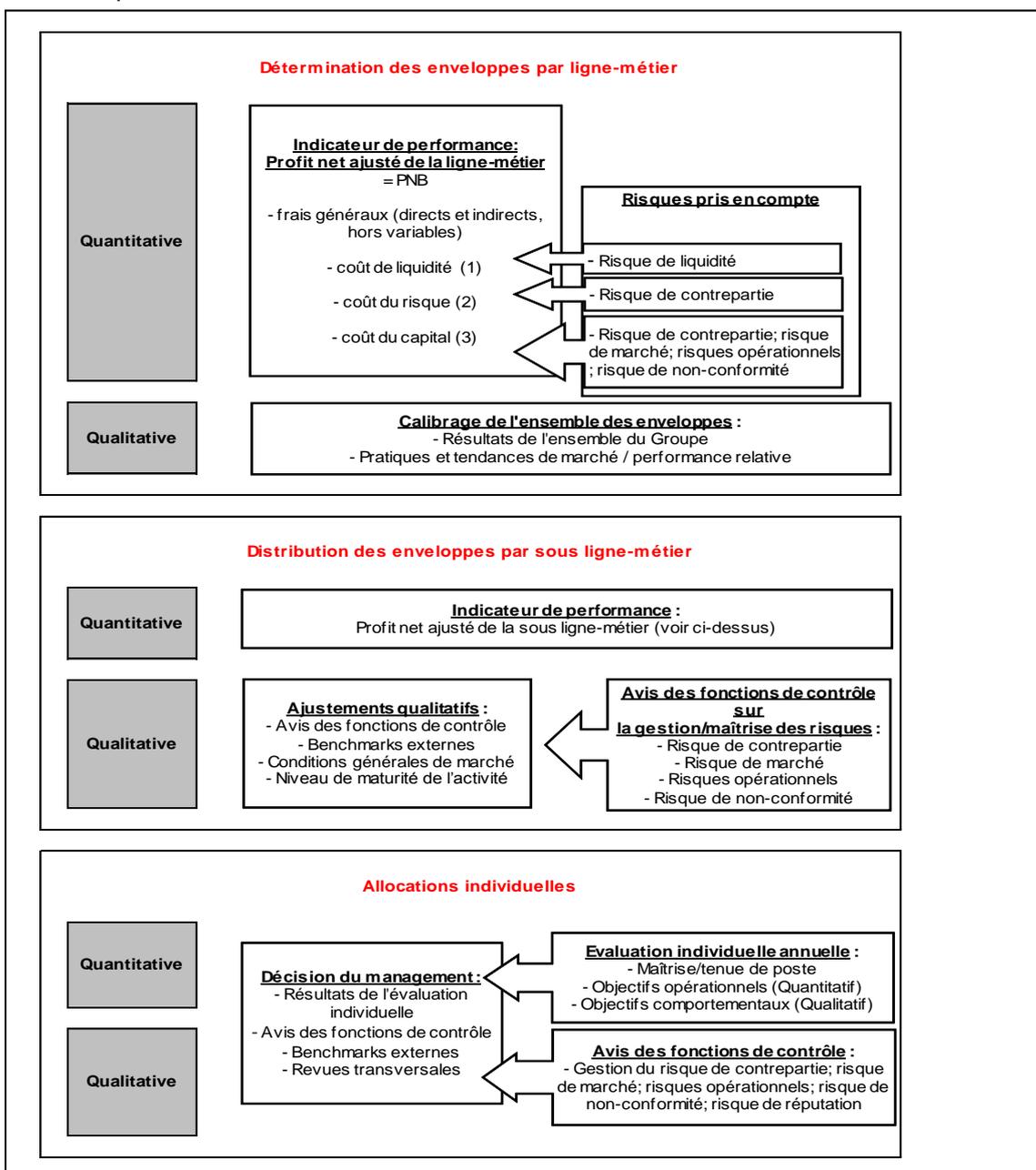
En complément, le contexte de marché est pris en compte par le biais de la participation à des enquêtes de rémunération (réalisées par activité et par place géographique), qui donnent un éclairage sur les niveaux de rémunération pratiqués par les principaux concurrents.

Enfin des revues transversales sont réalisées par groupes de postes/métiers comparables, afin d'assurer la cohérence et l'objectivité des niveaux de rémunération entre les différentes activités du Groupe et faciliter les mobilités.

2.3.2 L'enveloppe de rémunération variable de la population régulée au titre de 2013

L'enveloppe de rémunération variable allouée à la population régulée au titre de 2013 s'établit à 216 M€ et la rémunération globale fixe et variable attribuée à cette population à 301 M€. Cette enveloppe conduit à un niveau moyen de rémunération en retrait par rapport à celui constaté sur les régulés individuellement en 2012 de -8% en variable et de -3% en global fixe et variable. En regard, le Résultat d'Exploitation de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, qui concentre l'essentiel des salariés régulés, affiche une progression de +8% entre 2012 et 2013.

A titre d'information, sur la base d'un périmètre de 2.992 régulés reconstitué en fonction de l'ancienne méthodologie d'identification, le variable moyen serait en diminution de -7% comparé à 2012 et la rémunération globale en baisse de -2%.



(1) Pour les activités de financement : au travers de la marge nette
 Pour les instruments de marché dérivés : via la Funding Value Adjustment (FVA)
 Dans les deux cas, le coût de refinancement du Groupe aux conditions de marché est pris en compte.
 Un coût additionnel est également pris en compte pour couvrir les besoins en liquidité sur un mois en situation de stress réglementaire ("buffer").

(2) Pour les activités de financement : pertes attendues à 1 an sur le portefeuille + 10% des provisions comptables pour risque de l'année considérée
 Pour les activités de marché, banque privée, gestion d'actifs et services aux investisseurs : provisions comptables pour risque de l'année considérée

(3) Le coût du capital correspond au taux de rentabilité des capitaux investis, soit 12,45%, appliqué aux fonds propres normatifs calculés en Bâle 3, soit [(10% * Moyenne des Risk Weighted Assets/RWAs) + Fonds propres complémentaires]. Les RWA prennent en compte les risques de contrepartie, de marché et opérationnels.

2.3.3 La structure de la rémunération variable

Les rémunérations variables attribuées au titre de 2013 sont versées selon des modalités de paiement conformes à la réglementation.

Plus le montant de la rémunération variable est élevé, plus le pourcentage de la part non-acquise est important. **Il est d'au moins 40% et peut dépasser 70% pour les rémunérations variables les plus élevées.** En effet, depuis l'an dernier, le taux de différé a été porté à 100% pour la partie de la rémunération variable excédant 2 M€, permettant ainsi de limiter le montant versé immédiatement en numéraire.

En outre, plus de 50% de la rémunération variable est attribuée en équivalents actions Société Générale (50% de la part acquise et 2/3 de la part non acquise de la rémunération variable différée).

Ainsi, la part versée immédiatement en numéraire est au maximum de 30%, voire même inférieure à 15% pour les rémunérations variables les plus élevées.

Les parts variables individuelles sont structurées en quatre parties (cf. schéma) :

- > une part acquise et non différée en numéraire versée en mars de l'année suivant l'exercice ;
- > une part acquise et différée sous forme d'équivalents actions, le montant final versé au collaborateur étant fonction de la valeur de l'action Société Générale à la fin de la période de rétention ;
- > une part non acquise et différée en numéraire (sans indexation sur le cours de l'action), dont le versement in fine est subordonné à la présence du salarié et aux conditions de performance et d'ajustement au risque décrites ci-dessous en 2.3.4 ;
- > une part non acquise et différée payée en équivalents actions, dont l'acquisition est également soumise à la présence du salarié et aux conditions décrites ci-dessous en 2.3.4 et dont la valeur *in fine* est fonction de la valeur de l'action Société Générale à la fin de la période de rétention.

La période de rétention est de six mois minimum pour les instruments indexés sur le cours de l'action Société Générale.

Tous les salariés bénéficiant d'une rémunération variable différée ont l'interdiction de recourir à des stratégies de couverture ou d'assurance, tant pendant la période d'acquisition que pendant la période de rétention.

Pour mémoire, le Groupe a suspendu les attributions d'options depuis 2011.

Structure de la rémunération (hors Dirigeants Mandataires Sociaux)

		Rémunération variable				
		Paiement/attribution définitive différée dans le temps				
Catégories de salariés	Rémunération fixe	Part Acquise		Part Non Acquise		
- Cadres dirigeants du Groupe (Comité Exécutif et Comité de Direction Groupe) - Salariés régulés	Salaires fixe	Espèces	Equivalents actions (1)	40% à plus de 70% de la rémunération variable		
		50% immédiat	50% différé	Espèces différées	Equivalents actions (1)	Equivalents actions (1)
				33% part différée	33% part différée	33% part différée
<i>Date de disponibilité /paiement</i>		Mars 2014	Mars 2015*	Mars 2015*	Octobre 2016*	Octobre 2017*
Autres salariés soumis au schéma de différé Groupe (2) : rémunération variable > à 100 K€	Salaires fixe	Espèces	% fonction du niveau de variable			
		100% immédiat	Espèces différées	Equivalents actions (1)	Equivalents actions (1)	
			33% part différée	33% part différée	33% part différée	
<i>Date de disponibilité /paiement</i>		Mars 2014	Mars 2015*	Octobre 2016*	Octobre 2017*	

* Date de disponibilité/paiement, tenant compte de la période de rétention post-acquisition (6 mois minimum pour les équivalents actions)

(1) Les équivalents actions restent soumis à l'application potentielle du malus pendant la période de rétention

(2) Salariés de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs et des Directions Centrales du Groupe

2.3.4 Les conditions de performance et l'ajustement au risque des rémunérations différées (ex post)

L'acquisition de la rémunération différée est intégralement soumise à la double condition (i) de performance et (ii) de gestion appropriée des risques et de respect de la conformité.

Les conditions de performance sont différenciées selon les pôles et les métiers. **Si un minimum de performance n'est pas atteint chaque année, les rémunérations variables différées sont partiellement ou intégralement perdues** (principe de malus mentionné à l'article 31.4 du règlement n° 97-02).

Les seuils de performance sont fixés par la Direction financière et sont validés par le Conseil d'administration.

Les conditions de performance sont différenciées par niveau de responsabilité avec une exigence croissante en fonction du niveau hiérarchique. Les dirigeants de la Société Générale sont soumis à des conditions de performance spécifiques, en ligne avec l'atteinte des objectifs du plan stratégique du Groupe.

Les conditions de performance s'appliquant aux rémunérations différées, par strate managériale, sont résumées dans le tableau ci-après :

Strate managériale		Acquisition mars 2015	Acquisition mars 2016	Acquisition mars 2017
		Numéraire	Equivalents actions avec rétention	Equivalents actions avec rétention
Comité exécutif	Métier	REX (*) du périmètre de supervision 2014	TSR (*) relatif annualisé entre 2013 et 2015	TSR (*) relatif annualisé entre 2013 et 2016
	Fonctionnel	RNPG (*) Groupe 2014 + Core Tier One au 31/12/2014		
Comité de direction Groupe	Métier	BFI (**): REX 2014 PRIV (**): coût du risque 2014 Autres : REX du périmètre de supervision 2014	BFI (**): REX 2015 PRIV (**): coût du risque 2015 Autres : REX du périmètre de supervision 2015	TSR (*) relatif annualisé entre 2013 et 2016
	Fonctionnel	RNPG (*) Groupe 2014 + Core Tier One au 31/12/2014	RNPG (*) Groupe 2015 + Core Tier One au 31/12/2015	
Autres salariés avec un différé non acquis dont population régulée	BFI, PRIV (**)	BFI (**): REX 2014 PRIV (**): coût du risque 2014	BFI (**): REX 2015 PRIV (**): coût du risque 2015	BFI (**): REX 2016 PRIV (**): coût du risque 2016
	Autres métiers et Fonctionnel	RNPG (*) Groupe 2014	RNPG (*) Groupe 2015	RNPG (*) Groupe 2016

(*) TSR : Total Shareholder Return / REX : Résultat d'Exploitation / RNPG : Résultat Net Part du Groupe

(**) BFI : Banque de Financement et d'Investissement / PRIV : Banque Privée

Note : Le panel de banques utilisé pour calculer le TSR inclut outre la Société Générale : Crédit Suisse ; Santander ; Deutsche Bank ; HSBC ; UBS ; BBVA ; RBS ; Unicredit ; Barclays ; BNP Paribas et Crédit Agricole.

Par ailleurs, toute prise de risque excessive ou tout comportement jugé inacceptable par la Direction générale peut entraîner une réduction ou le non versement de ces rémunérations différées.

2.3.5 La politique en matière de rémunérations garanties

L'attribution d'une rémunération variable garantie, dans le contexte de l'embauche est :

- > strictement limitée à un an (conformément au règlement n°97-02) ;
- > soumise aux modalités du plan de rémunération différée applicable sur l'exercice.

2.3.6 Les indemnités de départ

Les paiements discrétionnaires (i.e. paiements au-delà des indemnités légales ou conventionnelles dues selon les dispositions impératives du droit du travail), liés à la résiliation anticipée d'un contrat de travail ou de mandat, ne sont en aucun cas fixés contractuellement à l'avance (ex : interdiction des parachutes dorés). Ils sont déterminés au moment du départ du salarié, en tenant compte des performances du bénéficiaire, appréciées au regard des performances collectives de son activité d'appartenance et de celles de l'ensemble du Groupe.

PARTIE 3. LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

3.1 Les principes de rémunération

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est conforme à la Directive Européenne « Capital Requirements Directive » (CRD III) du 24 novembre 2010, déclinée en France via le règlement n°97-02. Elle respecte également les recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Ainsi, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations (cf. 1.1. plus haut).

Le Conseil d'administration fixe les principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en prenant en compte l'environnement et le contexte concurrentiel :

- > la rémunération fixe reconnaît l'expérience, les responsabilités, ainsi que les pratiques du marché ;
- > la rémunération variable annuelle reconnaît la performance de l'année et la contribution des dirigeants mandataires sociaux à la réussite du groupe Société Générale. Elle est évaluée à travers deux dimensions :
 - **une partie quantitative, qui représente un maximum de 60% de la rémunération variable annuelle.** Elle est fondée sur la réalisation d'objectifs liés à la performance annuelle intrinsèque du Groupe et du périmètre propre à chaque dirigeant mandataire. Elle est fondée sur l'atteinte d'indicateurs financiers comparés au budget. Les résultats sont retraités des éléments non-économiques, soit la réévaluation de la dette de Société Générale liée au risque de crédit propre et le résultat comptable des opérations de couverture du portefeuille de crédit du Groupe, pour représenter la performance réelle de l'entreprise ;
 - **une partie qualitative, qui représente un maximum de 40% de la rémunération variable annuelle.** Elle est déterminée en fonction de l'atteinte d'objectifs sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et définis en début d'année.

La structure de paiement de la rémunération variable combine horizons de court terme et de long terme avec des paiements en numéraire et en actions ou équivalents. Cette approche vise à s'assurer d'une saine gestion des risques dans le temps tout en favorisant l'alignement avec les actionnaires. Cette structure de paiement de la part variable, liée en grande partie à la performance du Groupe et à l'évolution de l'action Société Générale, présente ainsi un caractère aléatoire.

Le Président-Directeur général ne perçoit pas de jetons de présence. Pour les Directeurs généraux délégués, ils sont déduits, le cas échéant, de la rémunération variable qui leur est versée.

En conformité avec le Code de Gouvernance AFEP-MEDEF, elle est plafonnée en pourcentage de la rémunération annuelle fixe à 150% pour le Président-Directeur général et à 120% pour les Directeurs généraux délégués ;

- > **l'intéressement à long terme a pour objectifs de renforcer le lien des dirigeants mandataires sociaux avec les intérêts des actionnaires et de les inciter à délivrer une performance de long terme.** En application de la directive CRD III et du code de gouvernance AFEP-MEDEF, son acquisition est fonction de la performance à long terme du Groupe.

3.2 Les rémunérations au titre de 2013

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dues au titre de l'exercice 2013 ont été déterminées par le Conseil d'administration de février 2014, elles ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de Société Générale et sont présentées dans le document de référence 2014. Elles sont mentionnées dans la partie 4.2 ci-après conformément au règlement n°97-02.

3.2.1 La rémunération du Président-Directeur général

La rémunération fixe de M. Frédéric Oudéa, révisée le 1^{er} janvier 2011 pour la première fois depuis sa nomination en tant que Président-Directeur général en mai 2009, est restée stable depuis à 1 000 000 € par an.

Sa rémunération variable annuelle a été déterminée par le Conseil d'administration après évaluation de sa performance sur l'année :

- > la part quantitative de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2013 a été mesurée en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires du Groupe en matière de résultat brut d'exploitation, de coefficient d'exploitation et de bénéfice net par action. Son taux d'atteinte est de 96% ;
- > la part qualitative a été évaluée en prenant en considération des objectifs spécifiques prédéfinis. Le Conseil a jugé que sa performance était excellente et a fixé son taux d'atteinte à 90%. Il a ainsi estimé que le Groupe a confirmé en 2013 sa capacité d'adaptation à un environnement en évolution rapide, avec un Résultat Net Part du Groupe multiplié par 2,8, de bonnes performances des métiers, la réalisation de la transformation du bilan, une organisation simplifiée dont la mise en œuvre est engagée avec succès et un plan d'économies en cours de déploiement. Les marchés ont d'ailleurs salué ces bons résultats en offrant au titre Société Générale une des meilleures performances boursières dans le secteur bancaire.

Sur la base d'un taux de réalisation global des objectifs de 94%, la rémunération variable annuelle brute attribuée à M. Frédéric Oudéa au titre de 2013 s'élève à 1 406 070 €, dont 20% versés en numéraire en mars 2014.

M. Oudéa	Rappel de la rémunération variable annuelle brute au titre des exercices antérieurs			Rémunération variable annuelle brute au titre de 2013 (4)
	2010 (1)	2011 (2)	2012 (3)	
Montants attribués	1 196 820 €	682 770 €	1 194 600 €	1 406 070 € <i>Dont</i> 281 214 € versés en numéraire en mars 2014

(1) Le variable annuel au titre de 2010 comportait pour moitié une part en numéraire versée en mars 2011 et pour moitié une part sous forme d'équivalents actions.

(2) Le variable annuel au titre de 2011 a été intégralement différé et attribué en équivalents actions ; aucune rémunération variable n'a été versée en 2012.

(3) Le variable annuel au titre de 2012 a été intégralement différé et attribué en actions ; aucune rémunération variable n'a été versée en 2013.

(4) Le variable annuel au titre de 2013 a été différé et attribué en actions à hauteur de 80% ; seuls 20% ont été versés en numéraire en mars 2014.

Les modalités de versement de cette rémunération variable sont les suivantes :

- > 40% définitivement acquis et payés pour moitié en numéraire immédiatement et pour moitié en mars 2015 sous forme d'actions ;
- > **60% payés en actions et différés sur trois ans, dont l'acquisition est soumise à l'atteinte de deux conditions évaluées l'année précédant l'acquisition de chaque échéance : RNPG Groupe positif et ratio Core Tier-one supérieur à 8%.** Cette dernière condition s'avère plus contraignante que celle qui s'appliquerait dans le cadre du versement de la part variable sous forme d'instruments de dette subordonnée convertibles en Core Tier-one (obligations contingentes convertibles ou « CoCos »), pour lesquels le seuil de conversion en Core Tier-one ou d'annulation est généralement moins exigeant.

M. Frédéric Oudéa n'a reçu aucune option sur action depuis 2009.

Le Président-Directeur général reçoit en outre une compensation de 300 000 € par an suite à l'abandon, lors de sa démission de son contrat de travail, de tous ses droits au régime de retraite supplémentaire acquis au titre de ses précédentes fonctions de salarié. Elle est soumise à charges sociales et imposable. Elle n'est pas prise en compte pour la détermination de la part variable.

3.2.2 La rémunération des Directeurs généraux délégués

Les rémunérations fixes des Directeurs généraux délégués ont été fixées en mars 2011 à 650 000 € pour MM. Cabannes et Sammarcelli et à 700 000 € pour M. Sanchez Incera, sans changement depuis.

Leur rémunération variable annuelle a été déterminée par le Conseil d'administration après évaluation de leur performance sur l'année :

- > la part quantitative de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2013 a été mesurée au travers de :
 - la réalisation des objectifs budgétaires du Groupe en matière de résultat brut d'exploitation, de coefficient d'exploitation et de bénéfice net par action ;
 - l'atteinte des objectifs budgétaires du périmètre de supervision de chacun en termes de résultat brut d'exploitation, de coefficient d'exploitation et de résultat courant avant impôt.
- > la part qualitative a été appréciée par le Conseil par rapport à l'atteinte des objectifs spécifiques, pour chaque Directeur général délégué, en cohérence avec ceux du Président-Directeur général.

Les rémunérations variables annuelles brutes sont pour M. Séverin Cabannes de 705 120 € pour un taux de réalisation global de 90%, pour M. Jean-François Sammarcelli de 704 964 € pour un taux de réalisation global de 90% et pour M. Bernardo Sanchez Incera de 619 718 € pour un taux de réalisation global de 74%.

Leurs modalités de versement sont identiques à celles applicables à la rémunération variable du Président-Directeur général.

Directeurs généraux délégués		Rappel de la rémunération variable annuelle brute au titre des exercices antérieurs			Rémunération variable annuelle brute au titre de 2013 (3)
		2010 (1)	2011 (2)	2012 (3)	
M. Cabannes	Montants attribués	665 281 €	310 144 €	670 176 €	705 120 € dont 141 024 € versés en numéraire en mars 2014
M. Sammarcelli	Montants attribués	675 826 €	487 937 €	587 496 €	704 964 € dont 140 993 € versés en numéraire en mars 2014
M. Sanchez Incera	Montants attribués	667 662 €	391 440 €	560 112 €	619 718 € dont 123 944 € versés en numéraire en mars 2014

(1) Le variable annuel au titre de 2010 comportait pour moitié une part en numéraire versée en mars 2011 et pour moitié une part sous forme d'équivalents actions.

(2) Le variable annuel au titre de 2011 a été intégralement différé et attribué en équivalents actions ; aucune rémunération variable n'a été versée en 2012.

(3) Le variable annuel au titre de 2012 et de 2013 a été différé et attribué en actions à hauteur de 80% ; seuls 20% ont été versés en numéraire en mars 2013 et mars 2014 respectivement.

3.3 L'intéressement à long terme attribué aux dirigeants mandataires sociaux en 2013

Le Conseil d'administration a décidé d'associer les dirigeants mandataires sociaux au progrès de l'entreprise dans le long terme et d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires en mettant en place un intéressement de long terme intégralement conditionnel et fondé sur la valorisation de l'action sur des périodes de trois et quatre ans. Ce dispositif leur permettrait d'acquérir un nombre d'actions ou équivalents en fonction de la performance interne et externe du Groupe.

Dans le cadre du plan attribué en mai 2013, ces actions seront acquises en 2 tranches égales de 3 et 4 ans, puis soumises à une année d'incessibilité, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance suivantes :

- > une condition de profitabilité du Groupe mesurée sur l'exercice précédant l'acquisition des actions, puis, sous réserve d'atteinte de cette 1^e condition ;
- > une condition de progression de la rentabilité pour l'actionnaire de l'action Société Générale (mesurée par le Total Shareholder Return (TSR)) par rapport à celle des 11 banques européennes suivantes : Barclays, BBVA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Crédit Suisse, Deutsche Bank, Intesa Sanpaolo, Nordea, Santander, UBS et Unicredit.

À ce titre, M Oudéa pourrait bénéficier d'un versement en mars 2017 et d'un autre versement en mars 2018, de 18 750 actions ou équivalents chacun pour une performance au niveau de ses pairs. En ce qui concerne les Directeurs généraux délégués, chaque tranche représenterait 12 500 actions ou équivalents.

Si la performance du TSR de Société Générale se situe parmi les trois meilleures du panel, M Oudéa pourrait se voir attribuer 37 500 actions par tranche, soit un total de 75 000 actions. Pour les Directeurs généraux délégués, chaque tranche représenterait 25 000 actions ou équivalents, soit un total de 50 000 actions.

Enfin, pour une performance située dans le quartile inférieur de l'échantillon de pairs, la totalité de l'attribution serait perdue. Le montant définitif sera fonction de la performance atteinte et du cours de l'action.

La valeur comptable à l'attribution est de 481 875 € en moyenne pour chacune des tranches pour le Président-Directeur général et de 321 250 € pour les Directeurs généraux délégués.

Le Conseil d'administration s'est assuré que ce dispositif respectait les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et celles du règlement n°97-02 du CRBF transposant la Directive européenne CRD III, en matière de rémunérations.

3.4 Les obligations de détention et conservation des titres Société Générale

Depuis 2002, les dirigeants mandataires sociaux du Groupe doivent détenir un nombre minimum d'actions Société Générale fixé à :

- > **80 000 actions pour le Président-Directeur général ;**
- > **40 000 actions pour les Directeurs généraux délégués.**

Ce niveau minimum doit être atteint au bout de 5 ans de mandat. Tant que ce n'est pas le cas, le Dirigeant doit conserver 50% des actions acquises dans le cadre des plans d'attribution d'actions Société Générale ainsi que toutes les actions issues des levées d'options après déduction du coût de financement des levées et des charges fiscales et sociales correspondantes.

Les actions peuvent être détenues directement ou indirectement au travers du Plan d'Épargne d'Entreprise pour ceux d'entre eux qui sont anciens salariés.

En outre, conformément à la loi, les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la

fin de leurs fonctions de dirigeants mandataires sociaux une proportion des actions acquises dans le cadre des plans d'attribution d'actions Société Générale ou issues des options attribuées dans le cadre des plans d'options. Pour les actions, cette proportion a été fixée par le Conseil à 20% des actions acquises de chaque attribution et, pour les options, à 40% des plus-values d'acquisition réalisées lors de la levée des options, nettes des impôts et contributions obligatoires correspondantes et du montant de plus-values nécessaire au financement de l'acquisition de ces actions.

Les dirigeants mandataires sociaux sont ainsi amenés à conserver un nombre important et croissant de titres. Ils ont interdiction de couvrir leurs actions ou leurs options durant toute la période d'acquisition et de conservation.

Les dirigeants mandataires sociaux doivent communiquer chaque année toutes les informations nécessaires permettant au Conseil d'administration de s'assurer du respect de ces obligations.

3.5 Les principes de détermination des rémunérations variables annuelles au titre de l'exercice 2014

Pour 2014, le Conseil a décidé de reconduire les principes de rémunération variable annuelle définis pour l'exercice 2013. Les critères de détermination de celle-ci resteront fondés :

- > pour 60% de la rémunération variable, sur une série d'objectifs quantitatifs liés à la performance financière du Groupe ;
- > pour 40% de celle-ci, sur des objectifs individuels qualitatifs liés à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

Compte tenu de l'évolution en cours du cadre réglementaire, le Conseil d'administration se réserve la possibilité de revoir certains de ces principes pour les mettre en conformité avec les règles en vigueur.

3.6 Informations complémentaires relatives au mandat de M. Frédéric Oudéa

- > **M. Frédéric Oudéa, ayant démissionné de son contrat de travail, ne bénéficie d'aucune retraite supplémentaire d'entreprise.**
- > **Par ailleurs, il ne bénéficie d'aucune indemnité contractuelle de départ (« parachute doré »).**
- > Enfin, en cas de cessation de sa fonction de Président-Directeur général, M. Frédéric Oudéa serait astreint à une clause de non concurrence lui interdisant d'accepter un emploi dans un établissement de crédit ou entreprise d'assurance côté en France ou hors de France ainsi qu'un établissement de crédit non côté en France. En contrepartie, il pourrait continuer à percevoir sa rémunération fixe. Les parties auront toutefois la faculté de renoncer à cette clause. La durée de sa clause de non-concurrence est de 18 mois ; les indemnités susceptibles d'être versées en cas de départ seraient ainsi inférieures au plafond de 2 ans recommandé par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

PARTIE 4. INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS AU TITRE DE L'EXERCICE 2013

4.1 Population régulée (personnes dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise) hors dirigeants mandataires sociaux

Rémunérations attribuées au titre de l'exercice :

	Nombre de personnes concernées	Total rémunération en M€	Montant total de la part fixe en M€	Montant total de la part variable en M€*
Total Groupe	360	301	85	216
Comité Exécutif	9	12	3	9
Activités de marché	194	179	43	136
Financement et Conseil	82	64	20	44
Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs - Autres	21	16	5	11
Autres activités et Directions Centrales	54	31	14	17
*Dont Montant acquis versé ou livré en M€⁽²⁾	-	-	-	46
*Dont Montant différé conditionnel en M€⁽¹⁾⁽²⁾	-	-	-	171

(1) Paiement réparti en quatre échéances entre mars 2015 et octobre 2017, dont 44 M€ en mars 2015

(2) Exprimé en valeur au moment de l'attribution

* Dont versement en numéraire en M€	* Dont attribution en actions ou instruments équivalents en M€ ⁽²⁾
88	128

(2) Exprimé en valeur au moment de l'attribution

Les montants ci-dessus se ventilent de la manière suivante :

Numéraire en M€		Actions ou instruments équivalents en M€	
Immédiat		Différé	
Acquis	Non acquis	Acquis ⁽³⁾	Non acquis
46	42	44	84

(3) restant soumis à l'application potentielle du malus pendant la période de rétention

Synthèse des plans de variables différés concernés par échéance et instrument :

Échéance	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plan 2010	50% Espèces 50% Eq. Actions	50% Espèces 50% Eq. Actions	France : Actions Hors France : Eq. Actions	Espèces			
Plan 2011		50% Espèces 50% Eq. Actions	Espèces	France : Actions Hors France : Eq. Actions	Eq. Actions		
Plan 2012			50% Espèces 50% Eq. Actions	Espèces	Eq. Actions	Eq. Actions	
Plan 2013				50% Espèces 50% Eq. Actions	Espèces	Eq. Actions	Eq. Actions

Equivalents Actions Société Générale avec période de rétention de 6 mois minimum versés en espèces à l'échéance

Actions de performance Société Générale avec une période d'acquisition d'au moins 2 ans suivie d'une rétention de 2 ans pour les résidents Français

Encours de rémunérations variables différées

Le montant des encours de rémunérations variables différées correspond cette année au montant de variable différé au titre des plans 2013, 2012, 2011 et 2010.

Montants des rémunérations différées conditionnelles en M€ ⁽¹⁾

Au titre de l'exercice 2013	Au titre des exercices antérieurs
171	125

(1) Exprimé en valeur au moment de l'attribution

La totalité des encours de rémunérations variables différées est exposée à d'éventuels ajustements explicites (conditions de performance et clause de gestion appropriée des risques) et/ou implicites (indexation sur le cours de l'action).

Rémunérations variables différées versées ou réduites du fait des résultats de l'exercice :

Année d'attribution	Montant des rémunérations différées acquises en M€ - Valeur d'attribution	Montant des réductions effectuées	Montant des rémunérations différées acquises en M€ - Valeur au moment de l'acquisition / du paiement
2012	82	0	89
2011	29	0	55
2010	56	0	56

La différence entre les montants de rémunérations différées en valeur d'attribution et en valeur au moment de l'acquisition / du paiement est liée à l'évolution du cours de l'action SG.

Sommes versées au titre des embauches et des ruptures au cours de l'exercice :

Montant des indemnités de rupture versées et nombre de bénéficiaires		Montant des sommes payées à l'embauche et nombre de bénéficiaires	
Sommes versées en M€ ⁽¹⁾	Nombre de bénéficiaires	Sommes versées en M€	Nombre de bénéficiaires
9	8	0,4	3

(1) Le montant d'indemnité de rupture le plus élevé versé individuellement au cours de 2013 est égal à 1,77 M€.

Garanties d'indemnités de rupture :

Garanties d'indemnités de rupture accordées au cours de l'exercice

Montant total	Nombre de bénéficiaires
0	0
Garantie la plus élevée	
0	

4.2. Dirigeants mandataires sociaux

Le périmètre des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2013 est constitué de MM. Oudéa, Cabannes, Sammarcelli, Sanchez Incera.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux a fait l'objet d'une communication spécifique suivant le Conseil d'Administration du 11 février 2014 qui a arrêté les rémunérations variables au titre de 2013.

Rémunérations attribuées au titre de l'exercice :

Nombre de personnes concernées	Total rémunération en M€	Montant total de la part fixe en M€	Montant total de la part variable annuelle en M€*
4	6.4	3	3.4

Notes :

A ces montants s'ajoute pour M. Oudéa une compensation sur retraite supplémentaire d'entreprise abandonnée de 0,3 M€.

Ces montants n'incluent pas l'intéressement à long terme attribué en mai 2013 et dont la valeur à l'attribution s'élève à 2.9 M€.

*Dont Montant acquis versé ou livré en M€	*Dont Montant différé conditionnel en M€ (1)	* Dont versement en numéraire en M€	*Dont attribution en actions ou instruments équivalents en M€
0,7	2,7	0,7	2,7

(1) Exprimé en valeur au moment de l'attribution

Encours de rémunérations variables différées

Le montant des rémunérations différées au titre des exercices antérieurs correspond cette année au montant de variable différé au titre de 2013, 2012 et 2011.

Montants des rémunérations différées conditionnelles en M€⁽¹⁾

Au titre de l'exercice 2013	Au titre des exercices antérieurs
5.6	6.5

(1) Exprimé en valeur au moment de l'attribution

Note : Ces montants incluent les dispositifs d'intéressement à long terme attribués pendant les exercices 2012 et 2013.

Rémunérations variables différées versées ou réduites du fait des résultats de l'exercice :
Ces informations sont fournies par année d'attribution à partir de 2009.

Année d'attribution	Montant des rémunérations différées acquises en M€ - Valeur d'attribution	Montant des réductions effectuées	Montant des rémunérations différées acquises en M€ - Valeur au moment de l'acquisition / du paiement
2012	0.8	0	1.1
2011	0,4	0	0,6
2010 (1)	0	0	0
2009	0	0	0

(1) En outre, les dirigeants mandataires sociaux ont été attributaires de 92 302 actions de performance qui ont été radiées en mars 2013, suite à la non-réalisation de la condition de performance.

Sommes versées au titre des embauches et des ruptures au cours de l'exercice :

Montant des indemnités de rupture versées et nombre de bénéficiaires		Montant des sommes payées à l'embauche et nombre de bénéficiaires	
Sommes versées en M€	Nombre de bénéficiaires	Sommes versées en M€	Nombre de bénéficiaires
0	0	0	0

Garanties d'indemnités de rupture :

Garanties d'indemnités de rupture accordées au cours de l'exercice	
Montant total	Nombre de bénéficiaires
0	0
Garantie la plus élevée	
0	