

MEMORANDUM

OBLIGATIONS DE SOCIETE GENERALE POUR UNE REPRESENTATION D'INTERETS RESPONSABLE

SECTION 1. NOS PRINCIPALES OBLIGATIONS

SECTION 2. NOTRE DISPOSITIF DE GOUVERNANCE ET DE MAITRISE DES RISQUES

SECTION 3. POSITIONS PUBLIQUES

SECTION 4. LISTE DES ASSOCIATIONS PAR LESQUELLES NOUS EFFECTUONS NOS ACTIVITES DE REPRESENTATION D'INTERETS

SECTION 5. COUTS DE REPRESENTATION D'INTERETS

L'ensemble de nos obligations en matière de représentation d'intérêts sont contenues dans le Code Société Générale, dont l'usage est par nature interne.

*Ce document, publié sur notre site institutionnel, rappelle l'ensemble de nos obligations en la matière (**section 1**), présente notre dispositif de gouvernance et de maîtrise des risques découlant de ces activités (**section 2**), décrit nos principales prises de positions (**section 3**), et recense les associations par lesquelles nous réalisons nos activités de représentation d'intérêts (**section 4**), et chiffre l'ensemble des coûts occasionnés par ces activités (**section 5**).*

SECTION 1. NOS PRINCIPALES OBLIGATIONS

Depuis **février 2014**, le Groupe a mené de façon volontaire diverses actions visant à améliorer la transparence de ses activités de représentation d'intérêts, par :

- La signature de [la déclaration commune de Transparency International France](#), par laquelle le Groupe s'engage à :
 - (i) apporter son **soutien à la promotion des enjeux de transparence et d'intégrité autour du lobbying** et aux actions conduites par Transparency International France ;
 - (ii) **promouvoir un lobbying transparent, intègre et contribuant au débat public**, auprès de nos collaborateurs et des tiers qui participent en notre nom aux processus de décision publique ;
 - (iii) tenir compte des **principes recommandés par Transparency International France**.

En signant cette déclaration commune, le Groupe s'engage ainsi, s'il ne l'a pas déjà fait, à :

- initier une réflexion sur nos pratiques en matière de relations institutionnelles et définir une charte de lobbying responsable propre à notre organisation ;
 - développer une politique de lobbying responsable, en cohérence avec nos engagements publics, notamment en matière de gouvernance, développement durable, de responsabilité sociétale d'entreprise, d'éthique et de lutte contre la corruption ;
 - être transparent sur l'organisation de nos activités de lobbying ;
 - rendre publiques nos principales positions communiquées aux décideurs publics ainsi que les positions communes défendues par nos fédérations professionnelles (selon le type d'organisation) ;
 - promouvoir, auprès de nos fédérations professionnelles ou de nos membres (selon le type de l'organisation), l'adoption de principes équivalents en matière de transparence du lobbying ;
 - ne transmettre aux responsables publics que des informations ou arguments fiables, vérifiables et actualisés ;
 - respecter les autres parties prenantes qui peuvent avoir des positions divergentes ;
 - rendre publiques, le cas échéant et dans les pays où la réglementation les autorise, les contributions aux partis politiques ;
 - communiquer sur les actions entreprises pour mettre en œuvre et assurer le suivi de nos engagements et de notre charte de lobbying.
- L'adoption de la [« Charte Société Générale pour une représentation responsable auprès des pouvoirs publics et des institutions représentatives »](#). S'appliquant à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, cette Charte vaut également pour ses filiales et différentes succursales en France et à l'étranger, et engage le Groupe à :
 1. Se déclarer auprès des institutions auprès desquelles les activités de représentation sont exercées lorsque celles-ci disposent de registres, et respecter les codes de conduite liés à l'inscription sur les registres de transparence ;
 2. Ne pas inciter les membres des organisations avec lesquelles le Groupe est en contact à enfreindre les règles et les normes de comportement qui leur sont applicables ;
 3. Ne pas obtenir ou essayer d'obtenir des informations ou des décisions d'une manière illégale ou en recourant à une pression abusive ou à un comportement inapproprié ;
 4. Ne diffuser que des informations qui, à sa connaissance, sont fiables, vérifiables et actualisées ;
 5. Veiller à ce que les cabinets d'affaires publiques et consultants externes avec lesquels le Groupe est ponctuellement amené à collaborer acceptent la présente charte et s'y conforment ;

6. Observer une neutralité politique et s'abstenir de soutenir par des dons ou subventions des organisations ou activités politiques, même si la législation locale le permet ;
 7. S'assurer que les collaborateurs de la Direction des Affaires Publiques s'abstiennent de tout mandat politique (national ou européen) pendant l'exercice de leurs fonctions ;
 8. S'assurer que les collaborateurs concernés par la présente charte respectent par ailleurs, comme tous les collaborateurs du Groupe, le Code de conduite et les règles internes du Groupe concernant la prévention de la corruption, les cadeaux et les invitations ;
 9. S'assurer que les collaborateurs et les éventuels cabinets d'affaires publiques et consultants externes s'identifient et déclarent qui ils représentent aux institutions et organisations auprès desquelles ils interviennent ;
 10. Diffuser les principales prises de position publiques aux équipes concernées directement ou indirectement par des activités de représentation publique ;
 11. Inciter les associations professionnelles dont le Groupe est membre à rendre publiques les principales positions communiquées aux décideurs publics notamment sur leurs sites Internet ;
 12. S'assurer que les personnes chargées de façon permanente de l'activité de représentation du Groupe disposent des compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction, reçoivent des instructions ou bénéficient de formations régulières dans leur domaine d'action.
- L'inscription au [registre des institutions européennes](#), conjoint au Parlement européen et à la Commission européenne, complété d'un [code de conduite](#). A ce titre, et en sus des informations relatives au Groupe lui-même (statut légal, coordonnées), celui-ci renseigne **chaque année** les informations suivantes :
 - le nom de la personne juridiquement responsable de l'organisation ;
 - le nom du responsable des affaires européennes ;
 - le nombre de personnes participant aux activités couvertes par le registre et le nombre de personnes accréditées pour accéder aux bâtiments du Parlement européen ;
 - le temps consacré par chaque personne à ces activités selon des pourcentages d'activité ;
 - les objectifs et missions du Groupe ;
 - les activités spécifiques couvertes par le registre (correspondant aux 5 principales dossiers législatifs pour lesquels le Groupe est actif ;
 - la participation du Groupe à des structures et plateformes de l'UE (exemple : groupes de haut niveau, comités consultatifs, groupes d'experts, intergroupes, forums industriels) ;
 - les domaines d'intérêts du Groupe ;
 - les organisations dont le Groupe est membre (participation à des associations, fédérations, confédérations, réseaux ou autres organes) ;
 - les informations financières suivantes :
 - les coûts annuels estimés résultant des activités couvertes par le registre ;
 - les financements reçus des institutions de l'UE ;
 - le chiffre d'affaires imputable aux activités couvertes par le registre.
 - Le Groupe est également soumis au [code de conduite du Sénat](#) (français) :
 - Les collaborateurs du Groupe amenés à entreprendre une démarche de représentation d'intérêts au Sénat français sont donc tenus de respecter les règles fixées par le Bureau du Sénat :
 - dans leurs contacts avec les sénateurs, les collaborateurs du Président du Sénat, des sénateurs ou des groupes et les membres du personnel du Sénat, les représentants d'intérêts doivent indiquer leur identité, l'organisme pour lequel ils travaillent et les intérêts qu'ils représentent. Ils doivent s'abstenir de

- chercher à rencontrer ou contacter leurs interlocuteurs au Sénat de façon importune ;
 - les représentants d'intérêts exercent leur activité au Sénat avec probité et intégrité ; - ils s'abstiennent de toute incitation à enfreindre les règles déontologiques applicables aux personnes avec lesquelles ils entrent en contact au Sénat. - ils se conforment à la réglementation du Sénat applicable aux personnes admises dans ses locaux ;
 - les représentants d'intérêts se conforment aux règles applicables aux colloques, manifestations et autres réunions organisées au Sénat. Ils s'interdisent notamment d'organiser des colloques, manifestations ou réunions dans lesquels la prise de parole d'un intervenant donne lieu au versement d'une participation financière ;
 - toute démarche publicitaire ou commerciale est interdite aux représentants d'intérêts dans les locaux du Sénat ;
 - il leur est interdit d'utiliser le logo du Sénat, sauf autorisation expresse délivrée par le service de la Communication ;
 - il leur est interdit d'engager toute démarche en vue d'obtenir des informations ou documents par des moyens frauduleux ou déloyaux ;
 - il leur est interdit de céder à titre onéreux, ou contre toute forme de contrepartie, des documents parlementaires ainsi que tout autre document du Sénat ;
 - les représentants d'intérêts doivent s'abstenir de fournir à leurs interlocuteurs au Sénat des informations volontairement incomplètes ou inexactes destinées à les induire en erreur. Les informations qu'ils communiquent doivent être accessibles à tous les sénateurs qui le demandent ;
 - les représentants d'intérêts s'abstiennent de proposer ou de remettre aux personnes avec lesquelles ils entrent en contact au Sénat des présents, dons ou avantages quelconques d'une valeur excédant un montant de 150 €.
- Le Groupe doit également respecter les obligations découlant de la **loi du 9 décembre 2016, dite « loi Sapin II »** sur la transparence de la vie publique, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique. L'un de ses objectifs est d'« assurer l'information des citoyens sur les relations entre les représentants d'intérêts et les pouvoirs publics » (article 25). Cette loi, qui institue un **registre numérique de transparence**, administré par la « Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique » (HATVP), est entrée en vigueur le 1er juillet 2017. Les représentants d'intérêts inscrits auprès de ce répertoire doivent depuis se soumettre à l'obligation de publication d'un **rapport annuel d'activités** recensant l'ensemble des actions rentrant dans le champ de la loi.

En conséquence, Société Générale a créé sa fiche en tant que « représentant d'intérêts » sur le registre de la HATVP, et se soumet donc à l'obligation de publier ses activités de représentation d'intérêts dans le cadre du rapport annuel d'activités (toutes ces informations sont disponibles sur le lien ci-dessous).

[Fiche Société Générale](#)

En parallèle, cette loi impose aux représentants d'intérêts d'exercer leur activité « avec probité et intégrité », ainsi que dans le respect d'un certain nombre d'**obligations déontologiques dont le non-respect est pénalement sanctionné**. Les représentants d'intérêts sont tenus de :

- déclarer leur identité, l'organisme pour lequel ils travaillent et les intérêts ou entités qu'ils représentent dans leurs relations avec les décideurs publics, à l'exception des députés, des sénateurs et de leurs collaborateurs ;
- s'abstenir de proposer ou de remettre à ces personnes des présents, dons ou avantages quelconques d'une valeur significative ;
- le Groupe retient un seuil de 150 euros de dépenses par an pour une personne pour définir la valeur significative ». Afin d'assurer le bon respect de ce seuil, chaque dépense doit faire l'objet d'un accord préalable de la Direction de la Compliance. Si

- des questions relatives à une décision publique française sont abordées lors de cette rencontre, celles-ci doivent être recensées dans l'outil interne IRIS ;
- s'abstenir de toute incitation à l'égard de ces personnes à enfreindre les règles déontologiques qui leur sont applicables ;
 - s'abstenir de toute démarche auprès de ces personnes en vue d'obtenir des informations ou des décisions par des moyens frauduleux ;
 - s'abstenir d'obtenir ou d'essayer d'obtenir des informations ou décisions en communiquant délibérément à ces personnes des informations erronées ou en recourant à des manœuvres destinées à les tromper ;
 - s'abstenir d'organiser des colloques, manifestations ou réunions, dans lesquels les modalités de prise de parole par les décideurs publics sont liées au versement d'une rémunération sous quelque forme que ce soit ;
 - s'abstenir d'utiliser, à des fins commerciales ou publicitaires, les informations obtenues auprès de décideurs publics ;
 - s'abstenir de vendre à des tiers des copies de documents provenant du Gouvernement, d'une autorité administrative ou publique indépendante ou d'utiliser du papier à en-tête ainsi que le logo de ces autorités publiques et de ces organes administratifs ;
 - s'attacher à respecter l'ensemble de ces règles déontologiques dans leurs rapports avec l'entourage direct de décideurs publics.

Par ailleurs, le Groupe s'engage à exercer ses activités avec la plus grande intégrité et transparence et à se conformer aux lois et règlements en vigueur dans tous les pays dans lesquels il opère, notamment en ce qui concerne **l'offre et la réception de Cadeaux, et l'organisation ou la participation aux Repas d'affaires ou Evénements externes dans le cadre de ses activités professionnelles en lien avec des Relations d'affaires.**

Indépendamment de la section du code Groupe dédié à la représentation d'intérêts, celui-ci dévoue une autre section pour exposer les principes / les règles en matière d'offre et de réception de cadeaux. Une attention particulière doit être portée dans les cas où ces événements impliquent des personnes publiques et/ou des personnes politiquement exposées (PPE).

SECTION 2. NOTRE DISPOSITIF DE GOUVERNANCE ET DE MAITRISE DES RISQUES

1. GOUVERNANCE

- Afin de faire connaître puis respecter ces obligations par nos collaborateurs, l'ensemble de ces obligations ont directement été intégrées dans notre **Code Société Générale**, qui consacre une section relative aux « relations des représentants d'intérêts avec les autorités publiques ». Celles-ci s'appliquent à l'ensemble du Groupe, y compris ses filiales et succursales en France à l'étranger, et donc à tous ses collaborateurs amenés à entreprendre une démarche de représentation d'intérêts.
- Afin de respecter l'ensemble de ces obligations, **différents rôles et responsabilités ont été définis** au sein du Groupe :
 - Le **responsable de BU/SU**, qui est responsable de toutes les démarches de représentation d'intérêts entreprises au sein de sa Business Unit / Service Unit – BU / SU – au niveau mondial (y compris des filiales, succursales ou bureaux de représentation qui lui sont rattachés), doit veiller au respect de l'ensemble des obligations mentionnées ci-dessus. Le Directeur Général et les Directeurs généraux Délégués doivent y veiller pour eux-mêmes.
 - Le « **correspondant représentation d'intérêts** », relais administratif de la Direction des Affaires Publiques, est responsable de la collecte de toute activité de représentation d'intérêts entreprise au sein de la BU/SU à laquelle il est rattaché, qu'il renseigne via un **outil interne de reporting dédié, appelé « IRIS »**. Pour la Direction générale et le Secrétariat général, ce rôle est assuré par le responsable des Affaires Publiques Groupe.

- **Le responsable des Affaires Publiques Groupe :**
 - veille au bon respect de l'ensemble des obligations du Groupe et assure, pour le Groupe, la relation avec les autorités concernées (Commission européenne, Parlement européen, HATVP, Sénat).
 - met à disposition des personnes exerçant une activité de représentation d'intérêts un guide pratique (Q&A) à usage interne, destiné à éclairer les personnes exerçant une activité de représentation d'intérêts dans le recensement des actions qu'ils entreprennent dans le cadre de la loi Sapin II. En complément, il peut également communiquer les [lignes directrices publiées par la HATVP](#) (octobre 2018).
- Pour toute question d'interprétation sur ces différentes obligations, **une adresse générique a été mise en place, directement gérée par les Affaires Publiques Groupe.**

2. DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

- La mise en place d'un **dispositif de contrôle interne** au sein du Groupe est indispensable à la bonne application des obligations qui s'appliquent à lui en matière de représentation d'intérêts. Aussi, dans le cadre de son **contrôle permanent**, le Groupe a déployé au sein de ses BU/SU des **contrôles dédiés de « premier niveau »** qui recouvrent les contrôles au quotidien réalisés par les opérationnels et leur hiérarchie dans le cadre du traitement des opérations, ainsi que des contrôles internes qui s'attachent à évaluer la gestion des risques et la conformité du Groupe à ses obligations : ce sont les contrôles de **« deuxième niveau »**.
- Dans le cadre de ces obligations, le Groupe a identifié les risques suivants :
 - un **risque réglementaire** dans le cas du non-respect des obligations réglementaires ;
 - un **risque de réputation** qui résulterait d'une conduite non appropriée ou non conforme à nos engagements ;
 - un **risque de confidentialité** relatif à l'usage de certaines informations internes (divulgaration, cyber-attaques) qui pourrait porter atteinte à l'intérêt du Groupe.
- Pour se prémunir de ces risques, un **contrôle générique de « représentation d'intérêts »** est mis en place afin de rappeler périodiquement les opérations de contrôles que doivent réaliser les correspondants d'intérêts au sein de leur BU/SU. Ce contrôle générique se décline ensuite en **contrôles de conformité et de sécurité informatique au sein de chaque BU/SU.**

SECTION 3. POSITIONS PUBLIQUES

a) PAQUET BANCAIRE (« RISK REDUCTION MEASURES » OU PAQUET RRM)

Etat des lieux

Le « paquet bancaire » publié en novembre 2016 par la Commission européenne et adopté au printemps 2019 constitue la dernière évolution des règles adoptées en réponse à la crise financière : ce paquet de mesures est la traduction européenne de l'agenda international marqué par la nécessité de renforcer la résilience des établissements bancaires et de la stabilité du système financier.

Cet agenda, qui se concentre sur la réduction des risques, a été présenté comme le préalable nécessaire à d'avantage de partage de risques au sein de l'Union bancaire, et notamment de la finalisation toujours annoncée mais jamais réalisée du 3^{ème} pilier de cette union, le système commun de garantie des dépôts bancaires (cf. point b ci-après).

Position du Groupe

Société Générale se félicite qu'un accord ait été trouvé sur ce paquet de mesures qui représentent un pas supplémentaire décisif vers la réduction des risques au sein du système bancaire européen. Conjuguées au renforcement déjà considérable des bilans des banques, notamment grâce à une réduction substantielle des stocks de prêts non performants, ces améliorations devraient permettre de réaliser de nouveaux progrès sur la voie d'une véritable Union bancaire.

Société Générale a défendu une transposition juste et proportionnée des normes réglementaires internationales en vertu des principes directeurs suivants : (i) l'attention à une transposition qui soit cohérente avec les autres juridictions (et à ne pas préempter des sujets dont la négociation n'était pas encore achevée dans les instances internationales), (ii) la défense d'une vision intégrée de l'Union bancaire, qui se traduirait concrètement par , la suppression des obstacles à la libre circulation des capitaux et des liquidités, (iii) veiller à ce que la réduction des risques aille ensuite de pair avec un meilleur partage des risques et permette à terme de finaliser l'Union des Marchés de Capitaux (UMC, cf. point b ci-après. (cf. point b ci-après).

b) FINANCEMENT DE L'ECONOMIE EUROPEENNE

Deux chantiers prioritaires sont actuellement en cours afin d'améliorer le financement de l'économie européenne : d'une part, la finalisation de l'Union bancaire, et, d'autre part, de l'Union des Marchés de Capitaux. Ces deux chantiers sont d'autant plus indispensables dans le contexte du Brexit, qui conduit inévitablement le Groupe à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer un degré optimal de fourniture de services financiers malgré l'incertitude générée.

Etat des lieux

De nombreux progrès ont été réalisés depuis le lancement de **l'Union bancaire**, avec la mise en place de ses deux premiers piliers (mécanisme de supervision unique et mécanisme de résolution unique). Le troisième pilier, relatif à la mise en place d'un mécanisme européen de garantie des dépôts, n'a toutefois pas fait l'objet d'avancées prometteuses pour l'heure, encore largement débattu entre les Etats membres tant en raison de considérations techniques que politiques.

Position du Groupe

Société Générale estime que le succès de l'Union bancaire résidera en particulier dans la finalisation de ses deux premiers piliers, préalable indispensable à la réalisation du troisième pilier. Le Groupe souligne en ce sens la nécessité de reconnaître l'Union bancaire comme une juridiction unique. En particulier, l'élimination de tous les obstacles de nature à entraver les flux de capitaux et de liquidité permettra à terme (i) d'augmenter le volume des investissements transfrontières, (ii) de renforcer la résilience des banques en réduisant leur exposition à des chocs asymétriques, (iii) de favoriser à un partage des risques accru et donc (iv) d'aboutir à une meilleure allocation des ressources.

Etat des lieux

Outre l'Union bancaire, une véritable **Union des marchés de capitaux** (UMC) est essentielle pour renforcer l'intégration financière en Europe. Des progrès significatifs ont été également réalisés depuis son lancement, tant en matière de titrisation (simple, transparente et standardisée), qu'en matière de finance durable (paquet finance verte, cf. partie dédiée ci-après) et d'épargne retraite (mise en place d'un produit pan-européen transférable d'un Etat membre à l'autre).

Position du Groupe

Des progrès vers l'harmonisation des régimes d'insolvabilité doivent toutefois encore être réalisés afin de faciliter les investissements transfrontières. En matière de digitalisation des services financiers (l'un des pans de l'UMC), nous encourageons l'idée de favoriser un cadre réglementaire qui puisse accompagner les innovations en assurant une égalité de concurrence entre acteurs traditionnels (banques) et nouveaux entrants (Fintech), tout en veillant à assurer un degré optimal de protection des consommateurs. Enfin, des marchés de capitaux intégrés nécessitent également une supervision efficace : là aussi, grâce aux résultats de la récente revue des autorités européennes de surveillance (ESA), des étapes importantes ont été franchies vers un renforcement de leur rôle. Outre le renforcement du rôle de l'ESMA, le Groupe salue celui de l'EBA sur les questions relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, domaine dans lequel les améliorations du cadre européen sont nécessaires.

c) FINANCE DURABLE

Etat des lieux

Nous soutenons pleinement les objectifs du paquet finance durable publié par la Commission européenne en mai 2018, destiné à mobiliser davantage les investissements dans l'Union européenne (UE) afin de parvenir à une croissance durable, à la création d'emplois et à la prospérité.

Société Générale soutient l'approche pragmatique car progressive de la Commission européenne, qui consiste à se concentrer d'abord sur les questions environnementales, en particulier sur l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci, avant de développer à plus long terme une approche holistique incluant cette fois-ci les facteurs sociaux et de gouvernance.

Position du Groupe

Sur le plan environnemental, Société Générale estime que l'objectif ultime de toutes les initiatives de l'UE en matière de financement durable doit être d'inciter davantage d'investissements publics et privés, sans toutefois compromettre les efforts de transition actuels et les initiatives vers une économie sobre en carbone. La taxonomie constitue un outil très utile afin de permettre aux acteurs du marché d'évaluer la durabilité des activités des entreprises. Si celle-ci constituera sans aucun doute une référence pour élaborer une véritable stratégie d'investissement durable, elle ne doit pas pour autant devenir l'unique et exclusive référence en la matière.

Pour atteindre cet objectif, assurer un fort degré de cohérence entre les trois propositions législatives qui composent le paquet finance durable est essentiel, en particulier pour définir un périmètre approprié en termes d'acteurs, de produits financiers et d'activités à couvrir, ainsi que pour définir les notions d'investissement durable et de risque en matière de durabilité. C'est une condition essentielle pour garantir des conditions de concurrence équitables et une réglementation qui promeuve véritablement les changements de comportements escomptés.

SECTION 4. LISTE DES ASSOCIATIONS PAR LESQUELLES NOUS EFFECTUONS NOS ACTIVITES DE REPRESENTATION D'INTERETS

A l'échelle internationale

- Institut International d'Etudes Bancaires (IIEB)
- Institute of International Bankers (IIB)
- Institute of International Finance (IIF)
- International Banking Federation (IBFed)*

- International Capital Markets Association (ICMA)
- International Swaps and Derivatives Association (ISDA)

Au niveau européen

- Association for Financial Markets in EU (AFME)
- Eurofi
- European Financial Services Round Table (EFR)
- European Fund and Asset Management Association (EFAMA)
- European Parliament Financial Services Forum (EPFSF)
- Fédération Bancaire Européenne (FBE) *

Au niveau français

- Association Française des Entreprises privées (AFEP)
- Association Française des marchés financiers (AMAFI)
- Association Française des professionnels des Titres (AFTI)
- Fédération Bancaire Française (FBF)
- Paris Europlace
- Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) *

* S'agissant de fédération de fédérations, nous n'avons pas de cotisations à recenser.

A noter, par ailleurs, que nous participons également aux travaux des **thinks tanks** suivants :

- Bruegel
- Confrontations Europe
- Euro 50 Group

Nos cotisations pour ces think tanks ne sont pas prises en compte dans les coûts totaux recensés ci-dessous au motif que nous ne réalisons pas de représentation d'intérêts par leur biais.

SECTION 5. COÛTS DE REPRÉSENTATION D'INTERETS

Sont indiquées ci-dessous les dépenses agrégées du Groupe, comprenant les cotisations aux associations professionnelles ainsi que les salaires des personnes exerçant une activité de représentation d'intérêts, ces deux éléments étant calculés en pourcentage du temps consacré aux dites activités.

L'augmentation sensible de nos coûts, au regard de notre précédente publication sur le site institutionnel du Groupe, résulte d'une meilleure prise en compte des associations retenues.

	2016	2017	2018
Fourchette (M EUR)	1 300 000 – 1 400 000	1 300 000 – 1 400 000	1 700 000 – 1 800 000