

|

RAPPORT SUR LES POLITIQUES ET PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION 2012

|

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.

GOVERNANCE 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 des lignes-métiers / entités 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 ce qui concerne 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 : Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) ; European Banking Authority (EBA) ; Federal Reserve Bank ; ...
- > 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

L'ACP n'ayant pas formulé de remarques sur la politique de rémunération conduite par la Société Générale depuis l'entrée en vigueur de la CRDIII en décembre 2010 et la mise en place de la nouvelle réglementation CRDIV ayant été reportée, **une approche analogue à celle des années précédentes a été reconduite**. Ses principales composantes sont les suivantes :

- > **Un périmètre de population régulée très large :**
 - **s'appuyant sur une méthodologie d'identification par activités et par postes**, permettant de sensibiliser un nombre important de salariés aux risques associés à leur activité professionnelle ;
 - **conduisant sur 2012 à un nombre de salariés régulés de 2 974 personnes (hors dirigeants mandataires sociaux)** vs. 3 546 en 2011, la baisse de la population étant essentiellement liée à la diminution des effectifs, ainsi qu'à l'arrêt et au redimensionnement de certaines activités de la Banque de Financement et d'Investissement, qui regroupe la quasi-totalité des personnes régulées.

Cette approche étant en décalage avec les pratiques de marché, des réflexions sont en cours sur la méthodologie d'identification du Groupe afin de l'harmoniser avec celles des principaux pairs.

- > **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 ;
 - **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 la Banque de Financement et d'Investissement et de la Banque Privée, Gestion d'Actifs et Services aux Investisseurs.

La Direction Financière veille à ce que les montants des enveloppes de rémunération variable n'entraient pas la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs en matière de fonds propres.

- > **Des allocations individuelles corrélées à une évaluation annuelle formalisée tenant compte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs connus du collaborateur**, avec en complément, pour les salariés régulés individuellement¹, une évaluation conduite par les Directions des risques et de la conformité sur la gestion des risques et le respect des règles de conformité.

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

- > **Une structure de rémunération variable conforme à la réglementation et intégrant notamment pour les salariés régulés individuellement :**
 - une partie non-acquise intégralement soumise à des conditions de présence, de performance et 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, **pour cette catégorie de personnel**, 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.

L'enveloppe de rémunération variable de la population régulée au titre de 2012 s'établit à 500 M€ en progression de +22% sur 2011 et en recul de -31% sur 2010. Elle fait suite à une baisse marquée de -44% en 2011, plus sensible que celle des résultats et plus importante que le marché sur certaines activités et fonctions. Elle est de plus cohérente avec l'évolution des résultats opérationnels 2012 de la Banque de Financement et d'Investissement qui concentre la plus grande partie des personnes régulées.

La masse des salaires fixes de la population régulée, de 393 M€, est en retrait de -7% sur 2011 et de -3% sur 2010, en lien avec la baisse des effectifs de la Banque de Financement et d'Investissement, qui concentre l'essentiel des personnes régulées.

Population régulée hors mandataires sociaux	Effectifs	Salaire fixe (en M€)	Variable total (en M€)	Rémunération totale (en M€)
2012	2 974	393	500	893
2011	3 546	423	410	833
2010	3 663	405	729	1133
2012 vs. 2011 (en %)	-16%	-7%	22%	7%
2012 vs. 2010 (en %)	-19%	-3%	-31%	-21%

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 : bénéfice net par action, résultat brut d'exploitation et coefficient d'exploitation
 - du périmètre de supervision des directeurs généraux délégués : résultat brut d'exploitation et résultat courant avant impôt
- > **pour 40%, de l'atteinte d'objectifs qualitatifs tels que** la stratégie, la gestion du bilan, la maîtrise des coûts, les 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 2012 a été déterminée en conformité avec le niveau d'atteinte de leurs objectifs, et notamment de leur contribution à la transformation du Groupe et au renforcement de ses fondamentaux en termes de structure de bilan et de fonds propres. **Elle est de 1 194 600 € pour le Président-Directeur général.**

La structure de cette rémunération variable respecte la réglementation CRD III. **Le Président-Directeur général a en outre renoncé à tout versement en numéraire en 2013, la totalité de sa part variable, y compris la part acquise, étant différée et versée en actions ou équivalents.**

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient, par ailleurs, d'un **plan d'intéressement à long terme**, permettant d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Ce plan est soumis à des conditions de performance boursière, avec pour celui de 2012, une performance évaluée début 2014 et 2015 et un versement en mars 2015 et mars 2016.

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

Le Président-Directeur général n'a reçu aucune option sur action en 2013 comme les deux années précédentes. En outre, il ne bénéficie d'aucune retraite supplémentaire d'entreprise, ni d'aucune indemnité de départ.

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 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/McLagan, Towers Watson et Mercer 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 définies au chapitre 5 sur le gouvernement d'entreprise du Document de Référence 2013 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 la politique de rémunération applicables dans le Groupe et la vérification auprès de la Direction générale de leur mise en œuvre; la revue notamment des montants globaux attribués au titre des augmentations des rémunérations fixes pour l'année à venir et des 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.

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 (ci-après « ACP ») sur une base consolidée ou sous consolidée.

Plus spécifiquement au cours de l'exercice de revue des rémunérations qui couvre la période 2012-2013, 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 2012 des dirigeants mandataires sociaux et délibération avec les autres administrateurs du Groupe - Examen des objectifs annuels relatifs à l'exercice 2013 des dirigeants mandataires sociaux proposés au Conseil 	Janvier 2013 Février 2013 Mars 2013
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 2012, Juillet 2012 Octobre 2012 Décembre 2012 Février 2013
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 2012 Décembre 2012 Février 2013 Mars 2013
Actionnariat salarié	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des modalités de l'augmentation de capital réservée aux salariés 	Avril 2012 Juillet 2012 Février 2013

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 et 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 interne, 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 risques, la Direction de la conformité et la Direction des ressources humaines travaillent conjointement à l'identification de la population régulée, tant au niveau du périmètre des activités visées que des postes ciblés (cf. 2.2 ci-dessous) ;
- > la Direction financière et la Direction des risques valident les modalités de détermination des enveloppes de rémunération variable en s'assurant de 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 Financement et d'Investissement et de la Banque Privée, Gestion d'Actifs et Services aux Investisseurs (cf. 2.3.1.1), et donnent leur avis sur la manière dont les salariés ayant individuellement une incidence significative sur le profil de risques du Groupe 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 collaborateurs 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, mais est différenciée 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 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. Cette rémunération variable, au-delà d'un certain seuil, est soumise pour tous les salariés du Groupe (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 clés et aux plus performants. En 2012, une enveloppe complémentaire spécifique de LTI a été distribuée aux salariés ayant activement contribué à la transformation du Groupe.

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 2012 avait pour objectif d'étudier la politique de rémunération appliquée en 2010 et 2011 sur la population dite régulée. Cette mission faisait suite à une précédente mission conduite en 2009 sur le périmètre des opérateurs de marché, en amont de l'entrée en vigueur de la CRD III transposée dans le règlement n° 97-02 du CRBF.

La Direction du contrôle périodique a conclu que le Groupe s'était doté d'une politique de rémunération bien alignée sur les exigences réglementaires et les pratiques de marché. 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. Elles ont été pour l'essentiel mises en œuvre dès l'exercice 2012-2013.

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

L'ACP n'ayant pas formulé de remarques sur la politique de rémunération adoptée par Société Générale au titre de la CRD III en 2011-2012 et la mise en place de la CRD IV ayant été reportée, une approche analogue sur 2012-2013 a été maintenue, tant au niveau du périmètre de la population régulée que de la structure de rémunération variable appliquée.

2.2 Le périmètre de la population régulée 2012

En continuité avec les deux exercices précédents, le périmètre des salariés soumis aux exigences du règlement n° 97-02 du CRBF pour ce qui concerne les rémunérations couvre l'ensemble des personnels dont les activités professionnelles ont potentiellement une incidence significative sur le profil de risque de la banque, y compris les personnes exerçant une fonction de contrôle. La méthodologie retenue pour déterminer le périmètre de cette population régulée s'appuie sur une approche d'identification large par activité puis par poste.

Le périmètre des activités ayant une incidence significative sur le profil de risque du Groupe, a été déterminé sur la base des analyses effectuées par la Direction des risques et la Direction financière, dans le cadre des travaux « appétit pour

le risque » et des scénarii de « stress tests » dont les résultats sont communiqués à l'ACP. Ces travaux évaluent la sensibilité de la rentabilité des activités du Groupe à des scénarii de crises macroéconomiques et identifient ainsi les activités ayant potentiellement un impact significatif sur les résultats du Groupe. L'appréciation du critère d'incidence significative de l'activité sur le profil de risque a été faite au niveau du Groupe consolidé.

A l'intérieur de ces activités, les Directions des risques et de la conformité ont travaillé conjointement avec la Direction des ressources humaines pour identifier les postes ayant un impact sur le profil de risque de l'entreprise, sur la base de deux critères :

- > le niveau et le type de risque de l'activité ;
- > l'impact managérial et décisionnel du poste dans la gestion des risques et de la conformité.

Ainsi, la population régulée recouvre les catégories de professionnels ayant individuellement ou collectivement un impact significatif sur le profil de risque du Groupe (respectivement ci-après « régulés individuellement » et « régulés collectivement »). Enfin, en application de l'article 31-4 du règlement n°97-02, un niveau de rémunération variable comparable à celui des preneurs de risque a également été retenu comme critère d'inclusion dans le périmètre des salariés régulés individuellement.

Le périmètre de la population régulée en 2012 comprend donc :

- > les dirigeants mandataires sociaux et les principaux dirigeants du Groupe ;
- > au sein de la Banque de Financement et d'Investissement, l'encadrement supérieur, les professionnels des marchés financiers, les banquiers-conseils, certains professionnels des activités de financement et de coverage ;
- > les principaux responsables de la Banque Privée et de la Banque de Détail ;
- > au sein des fonctions de contrôle, les principaux responsables de la Direction des risques, de la Direction de la conformité, de la Direction du contrôle périodique, de la Direction financière, de la Direction des ressources humaines, ainsi que des responsables en charge des risques opérationnels sur le périmètre des activités identifiées.

2 974 salariés (hors dirigeants mandataires sociaux) vs. 3 546 en 2011 ont ainsi été inclus dans le périmètre des personnes régulées en 2012. La baisse de cette population est essentiellement liée à la diminution des effectifs, ainsi qu'à l'arrêt et au redimensionnement de certaines activités dans la Banque de Financement et d'Investissement, qui concentre la quasi-totalité des personnes régulées.

2.3 La politique de rémunération variable 2012 de la population régulée

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 (cf. schéma page 10).

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, au titre de la clause de malus, 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 sont fixées par métier, au niveau mondial, afin d'assurer une solidarité financière entre les différentes activités et prévenir les conflits d'intérêts.

L'ensemble des enveloppes de rémunération variable au sein de la Banque de Financement et d'Investissement sont calculées 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.

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 (i.e. les données historiques ainsi que les prévisions fournies par les cabinets de conseil) ;
- > 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 Financement et d'Investissement et de la Banque Privée, Gestion d'Actifs et Services aux 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.

Il est à noter qu'une partie des enveloppes de variables 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...).

Depuis cette année, une méthodologie analogue à celle de la Banque de Financement et d'Investissement est utilisée afin de déterminer les enveloppes de rémunérations variables de la Banque Privée.

En ce qui concerne les fonctions de contrôle, les enveloppes de variable 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 individuellement et revoient notamment :

- > le sens du risque, l'expertise technique sur les risques et leur maîtrise 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 de ces 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.

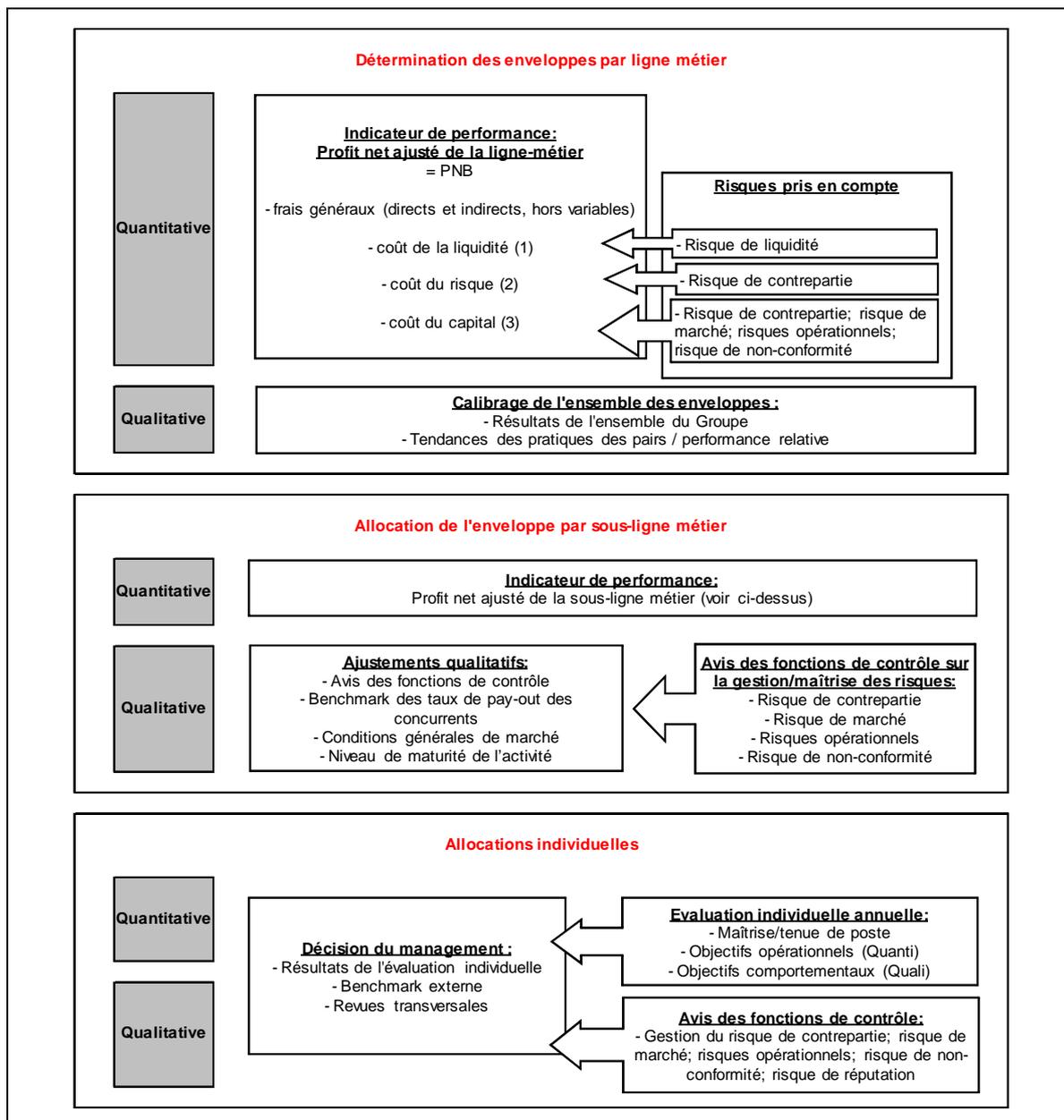
L'ensemble du processus est documenté par la Direction des ressources humaines et ses conclusions sont soumises à l'approbation du Comité des rémunérations de Société Générale.

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 concurrence du 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.

Prise en compte de la performance et des risques ex ante au sein de la Banque de Financement et d'Investissement



(1) Le coût de la liquidité est facturé aux lignes métiers sur la base d'une grille interne qui tient compte de la durée et de la devise des opérations, ainsi que du contexte de marché. Un coût additionnel est également pris en compte pour couvrir les besoins en liquidité sur un mois en situation de stress ("buffer").

(2) Pour les activités de marché, banque privée, gestion d'actifs et services aux investisseurs : Coût net du risque (provisions comptables pour risque de l'année considérée)

Pour les activités de financement et de coverage: pertes attendues à 1 an sur le portefeuille + 10% de la provision comptable pour risque de l'année

(3) La charge en capital appliquée aux enveloppes de rémunération variable correspond au coût du capital (12,45%) appliqué aux capitaux normatifs (9% des Risk Weighed Assets, RWAs) avec de ce fait prise en compte des risques de contrepartie, de marché et opérationnels

2.3.2 La structure de la rémunération variable

Les rémunérations variables attribuées au titre de 2012 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% pour les salariés régulés individuellement et peut dépasser 70% pour les rémunérations variables les plus élevées.** En effet, cette année, le plafonnement du taux de différé, anciennement de 70%, a été supprimé et 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) pour les salariés régulés individuellement.

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

Pour les salariés régulés collectivement, certaines des modalités de paiement des rémunérations variables ont été adaptées en application du principe de proportionnalité (cf. schéma).

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

- > une partie acquise et non différée en numéraire versée en mars de l'année suivant l'exercice ;
- > une partie 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 partie 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 2.3.3 ;
- > une partie 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 2.3.3,
 - 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 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.

Enfin, il est à noter que le Groupe a suspendu les attributions d'options depuis 2011.

		Rémunération variable				
		Paiement/attribution définitive différée dans le temps				
Catégories de salariés	Rémunération fixe	Part Acquisée		Part Non Acquisée		
- Cadres dirigeants du Groupe (Comité Exécutif et Comité de Direction Groupe) - Salariés régulés individuellement (1)	Salaire fixe	Espèces	Equivalents actions (2)	Espèces différées	Equivalents actions (2)	Equivalents actions (2)
		50% immédiat	50% différé	33% part différée	33% part différée	33% part différée
		Mars 2013	Octobre 2013*	Mars 2014*	Octobre 2015*	Octobre 2016*
← 40% à plus de 70% de la rémunération variable →						
- Salariés régulés collectivement (3) - Autres salariés soumis au schéma de différé Groupe (4): rémunération variable supérieure à EUR 100 000	Salaire fixe	Espèces		Espèces différées	Equivalents actions (2)	Equivalents actions (2)
		100% immédiat		33% part différée	33% part différée	33% part différée
		Mars 2013		Mars 2014*	Octobre 2015*	Octobre 2016*
← % fonction du niveau de variable →						

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

(1) Salariés identifiés comme ayant individuellement une incidence significative sur le profil de risque du Groupe
 (2) Les équivalents actions restent soumis à l'application potentielle du malus pendant la période de rétention
 (3) Salariés ayant collectivement une incidence significative sur le profil de risque du Groupe
 (4) Salariés de la Banque de Financement et d'Investissement ; de la Banque Privée, Gestion d'Actifs et Services aux Investisseurs et des Directions Centrales du Groupe

2.3.3 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 respect des règles déontologiques.

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 2014	Acquisition mars 2015	Acquisition mars 2016
		Numéraire	Equivalents actions avec rétention	Equivalents actions avec rétention
Comité exécutif	Métier	REX (*) du périmètre de supervision 2013	TSR (*) relatif annualisé entre 2012 et 2014	TSR (*) relatif annualisé entre 2012 et 2015
	Fonctionnel	Core Tier One au 31/12/2013		
Comité de direction	Métier	BFI (**): REX 2013 PRIV (**): coût du risque 2013 Autres : REX du périmètre de supervision 2013	BFI (**): REX 2014 PRIV (**): coût du risque 2014 Autres : REX du périmètre de supervision 2014	TSR (*) relatif annualisé entre 2012 et 2015
	Fonctionnel	Core Tier One au 31/12/2013	Core Tier One au 31/12/2014	
Autres salariés avec un différé non acquis dont population régulée	BFI, PRIV (**)	BFI (**): REX 2013 PRIV (**): coût du risque 2013	BFI (**): REX 2014 PRIV (**): coût du risque 2014	BFI (**): REX 2015 PRIV (**): coût du risque 2015
	Autres métiers et Fonctionnel	RNPG (*) Groupe 2013	RNPG (*) Groupe 2014	RNPG (*) Groupe 2015

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

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

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.

2.3.4 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.

2.3.5 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 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 les éléments d'environnement et de contexte concurrentiel :

- > la rémunération fixe reconnaît l'expérience, les responsabilités, mais aussi 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 telle que définie 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 induit son caractère aléatoire car liée en grande partie à la performance du Groupe et à l'évolution de l'action Société Générale.

La rémunération variable versée au Président-Directeur général et aux Directeurs généraux délégués est réduite du montant des jetons de présence éventuellement perçus par ceux-ci, tant des sociétés du groupe Société Générale que des sociétés extérieures au Groupe dont ils sont administrateurs.

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

- > **l'intéressement à long terme a pour objectifs de renforcer le lien des dirigeants mandataires 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 de long terme du Groupe.

3.2 Les rémunérations au titre de 2012

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dues au titre de l'exercice 2012 ont été déterminées par les Conseils d'administration de février et mars 2013 et ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de Société Générale. 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 Frédéric Oudéa a été révisée le 1^{er} janvier 2011, pour la première fois depuis sa nomination en tant que Président-Directeur général en mai 2009. Depuis, elle est restée stable à 1 000 000 EUR 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 2012 a été mesurée en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires du Groupe en matière de bénéfice net par action, de résultat brut d'exploitation et de coefficient d'exploitation ;
- > la part qualitative a été évaluée en prenant en considération des objectifs spécifiques prédéfinis portant sur différents axes tels que la stratégie, la gestion du bilan, la maîtrise des coûts et l'optimisation de l'organisation, les contrôles internes et des risques, les ressources humaines et la responsabilité sociale et environnementale.

Sur la base d'un taux de réalisation global des objectifs de 80%, la rémunération variable annuelle brute attribuée à M. Frédéric Oudéa au titre de 2012 s'élève à 1 194 600 EUR dont aucune part versée en numéraire en 2013. Elle se compare à celles des années antérieures de la manière suivante :

M. Oudéa	Rappel de la rémunération variable annuelle brute au titre des exercices antérieurs			Rémunération variable annuelle brute au titre de 2012
	2009	2010 (1)	2011 (2)	
Montants attribués	0 € (3)	1 196 820 €	682 770 €	1 194 600 €
Dont montant en numéraire perçu en 2012	-	316 311 €	0 €	Non applicable

(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 valorisés à 49.20 € (cours moyen à l'attribution) ; cette dernière part versée en mars 2012 était en baisse de -47% par rapport à sa valeur à l'attribution.

(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) M. Frédéric Oudéa a renoncé à sa rémunération variable au titre de l'exercice 2009.

M. Frédéric Oudéa n'a reçu aucune option sur action en 2013, comme pour les deux derniers exercices.

Le Président-Directeur général reçoit en outre une compensation 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, de 300 000 EUR par an. 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 au titre de 2012

Les rémunérations fixes des Directeurs généraux délégués ont été fixées en mars 2011, à l'occasion du renouvellement de leur mandat, à 650 000 EUR pour MM. Cabannes et Sammarcelli et à 700 000 EUR pour M. Sanchez Incera.

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 2012 a été mesurée au travers de :
 - la réalisation des objectifs budgétaires du Groupe en matière de bénéfice net par action, de résultat brut d'exploitation et de coefficient d'exploitation ;
 - l'atteinte des objectifs budgétaires du périmètre de supervision de chacun en termes de résultat brut 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 670 176 EUR pour un taux de réalisation global de 86%, pour M. Jean-François Sammarcelli de 587 496 EUR pour un taux de réalisation global de 75% et pour M. Bernardo Sanchez Incera de 560 112 EUR pour un taux de réalisation global de 67%.

Directeurs généraux délégués		Rappel de la rémunération variable annuelle brute au titre des exercices antérieurs			Rémunération variable annuelle brute au titre de 2012
		2009	2010 (1)	2011 (2)	
M. Cabannes	Montants attribués	320 000 €	665 281 €	310 144 €	670 176 €
	Dont montant en numéraire perçu en 2012	-	129 827 €	0 €	Non applicable
M. Sammarcelli	Montants attribués	Non applicable (3)	675 826 €	487 937 €	587 496 €
	Dont montant en numéraire perçu en 2012		119 994 €	0 €	Non applicable
M. Sanchez Incera	Montants attribués	Non applicable (3)	667 662 €	391 440 €	560 112 €
	Dont montant en numéraire perçu en 2012		127 846 €	0 €	Non applicable

(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 valorisés à 49.20 € (cours moyen à l'attribution) ; cette dernière part versée en mars 2012 était en baisse de -47% par rapport à sa valeur à l'attribution.

(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) MM Sammarcelli et Sanchez Incera ont été nommés dirigeants mandataires sociaux du groupe Société Générale le 1er janvier 2010.

3.3 L'intéressement à long terme des dirigeants mandataires sociaux

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 relative de l'action Société Générale mesurée par la progression du Total Shareholder Return (TSR) par rapport à celle de onze banques européennes comparables.

Dans le cadre du plan attribué en mai 2012, pour une performance boursière évaluée début 2014 et début 2015 située au niveau de celle de ses pairs, M. Frédéric Oudéa bénéficierait d'un versement de deux tranches, respectivement en mars 2015 et mars 2016, représentant chacune 18 750 actions ou équivalents. En ce qui concerne les Directeurs généraux délégués, chaque tranche représenterait 12 500 actions ou équivalents. Si la performance boursière de Société Générale était significativement inférieure à celle de ses pairs à chacune des deux mesures, aucun versement ne serait effectué. Le montant définitif sera fonction de la performance atteinte et du cours de l'action.

La valeur comptable est de 428 906 € en moyenne pour chacune des tranches pour le Président-Directeur général et de 285 938 € 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'Epargne 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 pour l'exercice 2013

Pour 2013, le Conseil a décidé de reconduire les principes et la structure de rémunération variable annuelle définis pour l'exercice 2012.

Les critères de détermination de celle-ci seront basés sur :

- > pour 60% de la rémunération variable, une série d'objectifs quantitatifs liés à la performance financière du Groupe (indicateurs de BNPA, résultat brut d'exploitation et coefficient d'exploitation du Groupe pour tous les dirigeants mandataires sociaux auxquels s'ajoutent pour chaque Directeur général délégué le résultat brut d'exploitation, le résultat net avant impôt et le coefficient d'exploitation de leur périmètre de supervision),
- > pour 40% de celle-ci, des objectifs individuels liés principalement à la stratégie du Groupe, la simplification des structures par le recentrage de l'organisation autour des métiers cœur, la croissance des activités et du résultat de la banque de détail à l'étranger notamment en Roumanie et en Russie, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et du contrôle des risques et le renforcement de l'engagement des collaborateurs.

Chacun des éléments constitutifs de la rémunération variable annuelle reste plafonné à un pourcentage de la rémunération fixe, sans changement par rapport à 2012 (cf. 3.1. plus haut).

A la date de l'établissement de ce rapport, le Conseil d'administration n'a pas pris de décision relative à l'attribution d'un intéressement à long terme aux dirigeants mandataires sociaux.

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 2012

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	2974	893	393	500
Dont Banque de Financement et d'Investissement	2880	841	374	467
Dont Autres activités et Fonctions Centrales	94	52	19	33
*Dont Montant acquis versé ou livré en M€⁽²⁾	-	-	-	234
<i>*Dont Montant différé conditionnel en M€⁽¹⁾⁽²⁾</i>	-	-	-	266

(1) Réparti en quatre échéances entre octobre 2013 et octobre 2016, dont 51 millions d'euros à l'échéance octobre 2013

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

Les salariés dont la rémunération variable est inférieure à 100 000 € voient l'intégralité de celle-ci versée dans l'année.

* Dont versement en numéraire en M€	* Dont attribution en actions ou instruments équivalents en M€ ⁽²⁾
305	195

(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
234	71	51	144

(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	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan 2009	Espèces	Eq. Actions	France : 50% Actions / 50% Eq. Actions Hors France : Eq. Actions	France : Actions Hors France : Eq. Actions			
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

Equivalents Actions Société Générale avec période de rétention de 6 mois 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 2012, 2011 et 2010.

Montants des rémunérations différées conditionnelles en M€ ⁽¹⁾	
Au titre de l'exercice 2012	Au titre des exercices antérieurs
266	208

(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 :

Ces informations sont fournies par année d'attribution à partir de 2009. Les données concernant 2009 sont basées sur le périmètre de publication 2009, c'est-à-dire « professionnels des marchés financiers ». Les périmètres 2010 et 2011 étant plus larges (voir « périmètre de la population régulée »), toute comparaison entre 2009, d'une part, et 2010 et 2011 d'autre part, n'est pas à périmètre équivalent.

Année d'attribution	Montant des rémunérations différées acquises en M€ - Valeur d'attribution	Montant des réductions effectuées (1)	Montant des rémunérations différées acquises en M€ - Valeur au moment de l'acquisition / du paiement
2011	90	0	89
2010	112	6.3 (2)	67
2009 (4)	88	2.4 (3)	63

(1) Les réductions effectuées correspondent à des ajustements explicites (conditions de performance non atteintes). Le solde des réductions provient d'ajustements implicites (baisse du cours de l'action).

(2) 127.604 actions de performance attribuées dans le cadre du plan 2010 ont été radiées, pour cause de non atteinte des conditions de performance.

(3) 58.203 actions de performance attribuées dans le cadre du plan 2009 ont été radiées, pour cause de non atteinte des conditions de performance.

(4) Périmètre 2009 des professionnels des marchés financiers

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
36.3	191	0.1	3

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 2012 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 14 mars 2013 qui a arrêté les rémunérations variables au titre de 2012.

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	3	3

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 2012 et dont la valeur à l'attribution s'élève à 2.6 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€
0,4	2,6	0,4	2,6

(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 2012, 2011 et 2010.

Montants des rémunérations différées conditionnelles en M€ ⁽¹⁾	
Au titre de l'exercice 2012	Au titre des exercices antérieurs
2.6	2.5

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

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
2011	0.7	0	0.9
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	