RÉMUNÉRATIONS AU TITRE DE 2023

DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 FÉVRIER 2024
RÉMUNERATION 2023 DES MANDATAIRES SOCIAUX[1] - EX POST

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 7 février 2024 a pris, sous réserve de la validation par l'Assemblée générale du 22 mai 2024, les décisions suivantes concernant les rémunérations et les avantages post emploi des mandataires sociaux du Groupe au titre de l'exercice 2023.

I – RÉMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

La rémunération globale des administrateurs est fixée à 1 700 000 EUR depuis 2018. Cette rémunération comporte une partie fixe dont le montant individuel est lié aux responsabilités de chaque administrateur (Président de Comité, membre de Comité) et une part variable liée à l'assiduité. Au titre de l'exercice 2023, le montant a été utilisé en totalité.

Le Président et le Directeur général ne perçoivent aucune rémunération en tant qu'administrateur.

Le tableau présentant la répartition individuelle de la rémunération des administrateurs pour 2023 est présenté en annexe.

II – PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La rémunération de Lorenzo Bini Smaghi a été fixée à 925 000 euros par an depuis mai 2018 pour la durée de son mandat. Cette rémunération est restée inchangée à l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur et de Président lors de l'Assemblée générale du 17 mai 2022.

Son statut est inchangé. Il ne reçoit ni rémunération en tant qu'administrateur, ni rémunération variable, ni intéressement à long terme. Un logement est mis à sa disposition pour l'exercice de ses fonctions à Paris.

III – RÉMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE DE 2023

A - Rémunération fixe au titre de 2023

Concernant le Directeur général du 1er janvier au 23 mai 2023, Frédéric Oudéa bénéficiait d'une rémunération fixe annuelle égale à 1 300 000 euros. Cette rémunération lui a été versée prorata temporis jusqu'au 23 mai 2023 inclus.

Les deux directeurs généraux délégués bénéficiaient d'une rémunération annuelle égale à 800 000 euros. Diony Lebot et Philippe Aymerich ont perçu cette rémunération fixe prorata temporis jusqu'au 23 mai 2023 inclus.

Concernant la Direction générale du 23 mai au 31 décembre 2023 :

- La rémunération fixe annuelle de Slawomir Krupa en qualité de nouveau Directeur général, a été fixée à 1 650 000 euros à compter de sa nomination par le Conseil d'administration du 23 mai 2023. Elle a été versée prorata temporis à compter de sa nomination en qualité du Directeur général par le Conseil d'administration du 23 mai 2023.
- La rémunération fixe des deux Directeurs généraux délégués a été fixée à 900 000 euros. Elle a été versée prorata temporis à compter de leur nomination en qualité de Directeurs généraux par la Conseil d'administration du 23 mai 2023.

Ces rémunérations fixes ont fait l'objet d'un vote favorable de l'Assemblée générale du 23 mai 2023.

[1] Le détail complet des rémunérations des mandataires sociaux est présenté dans le Document d'enregistrement universel.

B - Rémunération variable annuelle due au titre de 2023

Conformément aux règles fixées par le Conseil d'administration et approuvées par l'Assemblée générale du 23 mai 2023, la rémunération variable annuelle attribuée au titre de 2023 a été déterminée pour 65% en fonction de la réalisation d'objectifs financiers et pour 35% en fonction de l'atteinte d'objectifs non financiers.

Le poids lié à la réalisation des **objectifs financiers** correspond à 65% de la rémunération variable annuelle cible, qui est égale à 120% de la rémunération annuelle fixe pour le Directeur général et à 100% pour les Directeurs généraux délégués.

Les critères utilisés présentent les caractéristiques suivantes :

- **Pour la Direction générale jusqu'au 23 mai 2023**, pour le Directeur général, les critères financiers étaient exclusivement composés de critères de niveau Groupe et, pour les Directeurs généraux délégués, ils étaient répartis entre les critères de niveau Groupe pour 60% et ceux des périmètres de responsabilité spécifiques pour 40%.
- **Pour la Direction générale en place après le 23 mai 2023**, les critères financiers étaient fondés exclusivement sur la performance du Groupe.

Ces objectifs sont définis et évalués sur la base de données budgétaires. Ils n'intègrent aucun élément considéré comme exceptionnel par le Conseil d'administration :

- L'atteinte de la cible budgétaire correspond à un taux de réalisation de 100% de la part financière cible ;
- La cible budgétaire reste encadrée par :
    - Un point haut défini ex ante par le Conseil d'administration qui permettra un taux de réalisation de 125%.
    - Un point bas défini ex ante par le Conseil d'administration correspondant à un taux de réalisation de 50% et en dessous duquel le taux de réalisation est considéré comme nul.

Le taux de réalisation de chaque objectif est défini linéairement entre ces bornes.

S'agissant des objectifs non financiers, compte tenu des spécificités de l'exercice avec le renouvellement de la Direction générale, le Conseil d'administration a défini ces objectifs en tenant compte des particularités liées à cette situation.

Pour la période allant du 1er janvier 2023 jusqu'au 23 mai 2023, un part représentant 35% de la rémunération variable annuelle avec des objectifs comportant pour partie une dimension RSE.

Pour la période allant du 23 mai 2023 au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration avait fixé la structure des critères non financiers des Directeurs généraux avec un poids des critères RSE représentant 20%, des objectifs communs à la Direction générale pour un poids de 5% et des objectifs spécifiques pour le Directeur général et les Directeurs généraux délégués pour un poids de 10%.

Les objectifs non financiers sont évalués sur la base d'indicateurs clés qui peuvent être selon le cas quantifiés, basés sur le respect de jalons ou sur l'appréciation qualitative du Conseil d'administration. Ces indicateurs sont définis *ab initio* par le Conseil d'administration. Le taux de réalisation peut aller de 0 à 100%. En cas de performance exceptionnelle, le taux de réalisation sur certains objectifs non financiers quantifiables peut être porté jusqu'à 120% par le Conseil d'administration, sans que le taux global de réalisation des objectifs non financiers ne puisse dépasser 100%.

B.1 – Synthèse des résultats de l'évaluation des objectifs financiers et non financiers pour 2023

Les niveaux de réalisation par objectif validés par le Conseil d'administration sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

Direction générale jusqu'au 23 mai 2023 : F. Oudéa et D. Lebot

		F. Oudéa		D. Lebot	
		Poids	Niveau de réalisation	Poids	Niveau de réalisation
Objectifs financiers – 65%*					
Périmètre Groupe	**ROTE**	32,5%	32,5%	19,5%	19,5%
	Coef. d'expl.	32,5%	28,7%	19,5%	17,2%
Périmètres de responsabilité	**RBE**			8,7%	5,4%
	Coef. d'expl.			8,7%	6,4%
	RONE			8,7%	8,7%
Total objectifs financiers		**65,0%**	**61,2%**	**65,0%**	**57,2%**
% de réalisation des objectifs financiers		94,2%		88,0%	
Objectifs non financiers – 35%					
Périmètres de responsabilité		35,0%	26,3%	35,0%	26,3%
Total objectifs non financiers		**35,0%**	**26,3%**	**35,0%**	**26,3%**
% de réalisation des objectifs non financiers		75,0%		75,0%	
Taux de réalisation des objectifs 2023		**87,5%**		**83,5%**	

Direction générale mise en place après le 23 mai 2023

		S. Krupa		P. Aymerich Période 01/01/2023-23/05/2023		P. Aymerich Période 23/05/2023-31/12/2023		P. Palmieri	
		Poids	Niveau de réalisation	Poids	Niveau de réalisation	Poids	Niveau de réalisation	Poids	Niveau de réalisation
Objectifs financiers – 65%*									
Périmètre Groupe	**ROTE**	32,5%	32,5%	19,5%	19,5%	32,5%	32,5%	32,5%	32,5%
	Coef. d'expl	32,5%	28,7%	19,5%	17,2%	32,5%	28,7%	32,5%	28,7%
Périmètres de responsabilité	**RBE**			8,7%	3,9%				
	Coef. d'expl.			8,7%	4,2%				
	RONE			8,7%	4,4%				
Total objectifs financiers		**65,0%**	**61,2%**	**65,0%**	**49,1%**	**65,0%**	**61,2%**	**65,0%**	**61,2%**
% de réalisation des objectifs financiers		94,2%		86,9%				94,2%	
Objectifs non financiers – 35%									
RSE		20,0%	17,8%			20,0%	17,8%	20,0%	17,8%
Communs		5,0%	4,6%			5,0%	4,6%	5,0%	4,6%
Périmètres de responsabilité		10,0%	9,5%	35,0%	28,0%	10,0%	8,0%	10,0%	9,5%
Total objectifs non financiers		**35,0%**	**31,8%**	**35,0%**	**28,0%**	**35,0%**	**30,3%**	**35,0%**	**31,8%**
% de réalisation des objectifs non financiers		90,9%		84,0%				90,9%	
Taux de réalisation des objectifs 2023		**93,0%**		**85,9%**				**93,0%**	

* Sous réserve de l'application du critère du niveau du Ratio Core Tier 1 (critère de seuil de la rémunération variable financière).
Note : Pourcentages arrondis à des fins de présentation dans ces tableaux.
ROTE : Rentabilité des capitaux propres tangibles.
Coef. d'expl.: Coefficient d'exploitation.
RBE : Résultat brut d'exploitation.
RONE : Rentabilité des capitaux propres normatifs.

En conséquence, les montants de rémunération variable annuelle suivants ont été attribués au titre de 2023 :

- 1 110 492 euros pour Slawomir Krupa, correspondant à une performance financière de 94,2% et une performance non-financière évaluée par le Conseil à 90,9% ;
- 741 738 euros pour Philippe Aymerich, correspondant à une performance financière de 86,9% et une performance non-financière évaluée par le Conseil à 84,0% ;
- 504 769 euros pour Pierre Palmieri, correspondant à une performance financière de 94,2% et une performance non-financière évaluée par le Conseil à 90,9% ;
- 542 088 euros pour Frédéric Oudéa, correspondant à une performance financière de 94,2% et une performance non-financière évaluée par le Conseil à 75,0% ;
- 265 186 euros pour Diony Lebot, correspondant à une performance financière de 88,0% et une performance non-financière évaluée par le Conseil à 75,0%.

Ces rémunérations variables annuelles ont été déterminées au prorata temporis de la durée de mandat de Dirigeant mandataire social exécutif en 2023.

Rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs

(En EUR)	Rémunération variable au titre de 2022	Rémunération variable au titre 2023
S. Krupa		1 110 492
P. Aymerich	848 424	741 738
P. Palmieri		504 769
F. Oudéa	1 566 513	542 088
D. Lebot	849 528	265 186

Le tableau ci-dessous présente l'historique du montant global de la rémunération fixe et du variable annuel.

Rémunération fixe et variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs

	Rémunération fixe + rémunération variable annuelle 2021[1]			Rémunération fixe + rémunération variable annuelle 2022			Rémunération fixe + rémunération variable annuelle 2023[2]		
(En EUR)	Rém. Fixe annuelle	Rém. variable annuelle	Rém. fixe et variable annuelle totale	Rém. Fixe annuelle	Rém. variable annuelle	Rém. fixe et variable annuelle totale	Rém. Fixe annuelle	Rém. variable annuelle	Rém. fixe et variable annuelle totale
S. Krupa							994 583	1 110 492	2 105 075
P. Aymerich	800 000	883 384	1 683 384	800 000	848 424	1 648 424	860 278	741 738	1 602 016
P. Palmieri							542 500	504 769	1 047 269
F. Oudéa	1 300 000	1 740 258	3 040 258	1 300 000	1 566 513	2 866 513	516 392	542 088	1 058 480
D. Lebot	800 000	910 432	1 710 432	800 000	849 528	1 649 528	317 778	265 186	582 963

Note : Montants bruts en euros, calculés sur la valeur à l'attribution.
(1) Les rémunérations variables annuelles 2021 et 2022 ont été différées à hauteur de 80 % du montant attribué.
(2) Proratisée compte tenu de la durée du mandat social la période du mandat social au cours de 2023.

Les modalités d'acquisition et de paiement de la rémunération variable annuelle sont les suivantes :

- une part acquise en mars 2024, représentant 40 % du montant attribué total, dont la moitié, convertie en équivalents actions, est indisponible et différée pendant une année ;
- une part non acquise représentant 60 % du montant total, différée sur cinq ans prorata temporis, attribuée aux trois cinquièmes sous forme d'actions ou équivalents actions et soumise à une double condition de profitabilité et de niveau de fonds propres du Groupe. Le constat de la réalisation des objectifs est soumis à l'examen du Conseil d'administration avant chaque acquisition. Une période d'indisponibilité d'un an s'applique à l'issue de chaque acquisition définitive des échéances en actions ou équivalents actions.

Si le Conseil constate qu'une décision prise par les dirigeants mandataires sociaux a des conséquences très significatives sur les résultats de l'entreprise ou sur son image, il pourra décider non seulement la remise en cause totale ou partielle du versement de la rémunération variable annuelle différée mais également la restitution, pour chaque attribution, de tout ou partie des sommes déjà versées sur une période de 6 ans après l'attribution.

B.2 - Réalisation des objectifs financiers au titre de 2023

Le Résultat Net annuel du Groupe publié ressort à 2,5 milliards d'euros, reposant sur les performances très solides dans la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs et la Banque de détail à l'international, mais intégrant les effets négatifs de la forte baisse de la marge d'intérêt dans la Banque de détail en France et des impacts liés à l'intégration de LeasePlan au sein d'Ayvens. Le ROTE publié est égal à 4,2%.

Dans ce contexte, le ROTE sous-jacent de niveau Groupe, hors éléments exceptionnels, a atteint le niveau de la cible budgétaire fixée en début d'année qui anticipait pour partie la baisse des marges nettes d'intérêt communiquée en début d'année.

Le coefficient d'exploitation publié du Groupe s'élève à 73,8% (67,6% en sous-jacent hors FRU vs une guidance de 66 à 68%) avec des frais de gestion stables à +0,3% par rapport à 2022 à périmètre constant. Le résultat net part du Groupe pour 2023 est de 2,5 milliards d'euros.

Le coefficient d'exploitation en sous-jacent hors FRU s'est inscrit dans le haut de la fourchette de la *guidance* donnée au marché.

Pour les besoins de cohérence avec les périmètres respectifs des Directeurs généraux délégués évalués sur leur périmètre de supervision avant le 23 mai 2023, l'évaluation a été réalisée sur la base des anciens regroupements d'activités qui ont évolué au 3ème trimestre 2023 en communication financière.

Pour les métiers de la banque de détail en France, les cibles budgétaires ne sont pas atteintes du fait notamment de la forte dégradation de la marge nette d'intérêt. Les cibles budgétaires sont globalement atteintes sur la banque de détail à l'international y compris le crédit à la consommation.

Pour les services financiers y compris les activités d'assurance et hors les activités de crédit à la consommation, si la cible budgétaire est atteinte en matière de RONE, elle ne l'est pas en revanche sur le RBE et le coefficient d'exploitation.

Enfin, au 31 décembre 2023, le ratio Common Equity Tier 1 du Groupe s'établit à 13,1%, soit environ 340 points de base au-dessus de l'exigence réglementaire fixée à 9,77% au 31 décembre 2023 et au-dessus du niveau requis pour l'acquisition de la part financière de la rémunération variable annuelle des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

B.3 - Réalisation des objectifs non financiers au titre de 2023

2023 a été une année de transition et de transformation marquée par un certain nombre de réalisations majeures dans nos métiers, la création de notre nouvelle banque de détail en France et la création d'Ayvens. Par ailleurs, la dynamique exceptionnelle de BoursoBank, la force de nos franchises dans la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, ainsi que la performance de nos activités bancaires internationales dans toutes les régions, sont autant de motifs de satisfaction.

Pour la période allant du 1er janvier 2023 jusqu'au 23 mai 2023 :

Les objectifs et les résultats de l'évaluation par le Conseil d'administration sont synthétisés dans le tableau ci-après.

Indicateur et description	Poids dans le Total	Taux de réalisation pondéré (1)
F. Oudéa		
▪ Veiller au bon fonctionnement de la gouvernance et s'assurer d'une bonne transition managériale jusqu'au 23 mai 2023 ▪ Contribuer à la sécurisation des projets stratégiques devant aboutir au S1 2023	35,0%	
	35,0%	**26,3%**
P. Aymerich		
▪ Vision 2025 : sécuriser les bascules informatiques de mars et mai 2023 ▪ Poursuivre le développement de Boursorama et la consolidation du dispositif africain	35,0%	
	35,0%	**28,0%**
D. Lebot		
▪ Pour ALD, de finaliser l'acquisition de LeasePlan ▪ Concernant l'ESG, de poursuivre les travaux d'alignement du portefeuille et d'opérationnalisation	35,0%	
	35,0%	**26,3%**

(1) pondéré par le poids respectif de chaque critère

Afin d'apprécier l'atteinte des objectifs non financiers, après avis du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a pris en compte les éléments suivantes.

Concernant Frédéric Oudéa, Directeur général jusqu'au 23 mai 2023 :

Concernant **le bon fonctionnement de la gouvernance et la transition managériale,** le Conseil a tout d'abord souligné que la transition avec le nouveau Directeur général avait été bien exécutée. Le Conseil d'administration a noté certaines améliorations apportées en matière de gouvernance interne tout en relevant notamment que la gouvernance en place et le pilotage de l'ALM restaient perfectibles. De même, le pilotage et la gouvernance de la qualité de la donnée et des systèmes d'information restait un point d'amélioration. En conséquence, le Conseil a considéré cet objectif comme partiellement atteint.

Concernant la sécurisation des **projets stratégiques devant aboutir au S1 2023,** le Conseil d'administration a souligné le respect des grandes étapes stratégiques du projet Vision 2025 et de l'acquisition de LeasePlan. Il a considéré que l'objectif était partiellement atteint concernant notamment la réalisation des réductions de coûts. Il a aussi pris en compte la révision des cibles financières annoncées sur le périmètre résultant de la fusion entre ALD et LeasePlan. En conséquence, le Conseil a considéré cet objectif comme partiellement atteint.

Concernant Philippe Aymerich, Directeur général délégué en charge de la supervision du réseau de détail en France et à l'international, BOURSORAMA et ITIM :

Le Conseil d'administration a considéré que **les bascules informatiques lors du rapprochement des réseaux Société Générale en France** (projet Vision 2025) avaient été bien réalisées. Il a cependant pris en compte dans son appréciation la performance commerciale et les revenus en retrait ainsi que les impacts de la gestion de l'ALM de la banque de détail sur la performance globale de l'activité au cours de l'année. Le Conseil d'administration a évalué très positivement le **développement de Boursorama** qui s'est poursuivi au cours de l'année.

Sur le périmètre **des entités africaines,** le Conseil a apprécié positivement les mesures prises sur le modèle opérationnel et le système d'information.

En conséquence, le Conseil a considéré les objectif partiellement atteints.

Concernant D. Lebot, Directrice général déléguée jusqu'au 23 mai 2023 en charge de la supervision d'ALD, SGEF, ASSU et de la RSE :

Concernant la **finalisation de l'acquisition de LeasePlan**, le Conseil a relevé que les étapes transactionnelles, de remédiation antitrust, les étapes administratives et réglementaires avaient été réalisées conforment aux jalons définis mais a estimé l'objectif partiellement atteint compte tenu de la révision des cibles financières et de certains objectifs stratégiques annoncées sur le périmètre résultant de la fusion entre ALD et LeasePlan.

Concernant l'objectif **ESG en matière des travaux d'alignement du portefeuille et d'opérationnalisation**, le Conseil a reconnu les progrès réalisés dans la définition des cibles d'alignement sur les secteurs les plus émissifs identifiés par NZBA (*Net Zero Banking Alliance)*, ainsi que dans le développement du plan de formation et d'acculturation ESG couvrant l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le Conseil a également pris en compte les attentes de la BCE qui soulignent l'importance des efforts restant à réaliser. En conséquence, le Conseil a considéré cet objectif partiellement atteint.

Pour la période allant du 23 mai 2023 au 31 décembre 2023 :

Les objectifs et les résultats de l'évaluation par le Conseil d'administration sont synthétisés dans le tableau ci-après.

Indicateur	Description	Poids dans le Total	Taux de réalisation pondéré (1)
Objectifs collectifs total – 25%		**25,0%**	**22,3%**
Objectifs collectifs RSE – 20%			
▪ **Expérience client**	▪ Amélioration de l'expérience client : mesuré sur la base de l'évolution de taux de NPS des principales activités	5,0%	4,0%
▪ **Employeur responsable**	▪ Développement de nos priorités sur l'axe employeur responsable : mesuré au travers du respect de nos engagement en matière de féminisation des instances dirigeantes et sur l'évolution du taux d'engagement des collaborateurs	5,0%	4,3%
▪ **Notations extra-financières**	▪ Positionnement des notations extra-financières	5,0%	5,0%
▪ **Intégration du sujet RSE dans les métiers**	▪ Intégration des sujets RSE dans la stratégie de tous les métiers du Groupe et respect de trajectoires compatibles avec les engagements pris par le Groupe pour la transition énergétique et environnementale	5,0%	4,5%
		20,0%	**17,8%**
Objectifs communs – 5%			
▪ Qualité des relations avec les superviseurs		2,5%	2,3%
▪ Amélioration de l'efficience des Directions centrales		2,5%	2,3%
		5,0%	**4,6%**
Objectifs spécifiques aux périmètres de responsabilité – 10%			
S. Krupa			
▪ Mise en place et le fonctionnement de la nouvelle gouvernance ▪ Poursuite du déploiement des plans stratégiques et la perception par les marchés		10,0%	
		10,0%	**9,5%**
P. Aymerich			
▪ Gouvernance de l'ALM de la Banque de détail en France ▪ Respect des jalons 2023 du projet Vision 2025 ▪ Poursuite du développement de Boursorama		10,0%	
		10,0%	**8,0%**
P. Palmieri			
▪ Sécurisation des premiers mois de l'intégration de LeasePlan ▪ Respect des jalons 2023 sur le périmètre AFMO et notamment en matière de cessions ▪ Enjeux RSE		10,0%	
		10,0%	**9,5%**

(1) pondéré par le poids respectif de chaque critère ; pourcentages arrondis à des fins de présentation dans ce tableau.

Afin d'apprécier l'atteinte des objectifs non financiers, après avis du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a pris en compte les éléments suivants.

Concernant l'évaluation des objectifs RSE collectifs des Dirigeants mandataires sociaux :

La qualité de l'expérience client mesurée par l'évolution de taux de Net Promoter Score (NPS) des principales activités du Groupe a été contrastée au sein du Groupe en 2023. Le Conseil a noté la poursuite de la progression sur le périmètre de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs tandis que les entités de la Banque de détail à l'international, Services de mobilité et de leasing (MIBS) ont reçu des appréciations différentiées selon les marchés et les natures de clientèle et que la satisfaction client est en recul au sein des réseaux France dans un contexte de profonde transformation.

Concernant **l'axe employeur responsable**, le Conseil d'administration a noté les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la diversité dans le groupe avec l'atteinte de la cibles fixée de 30% de femmes dans les instances dirigeantes à fin 2023. Les femmes représentent 54% au sein du Comité exécutif, 31% au sein du Comité de direction et 32% des Postes Clés Groupe. Le pourcentage des internationaux a atteint 33% au Comité de direction et 29% sur le cercle des Postes Clés Groupe.

Le Conseil d'administration a pris note du taux d'engagement des collaborateurs relativement stable dans un contexte de forte transformation du Groupe.

Le Conseil d'administration a noté que le **positionnement des principales notations extra-financières** (S&P Global CSA, Sustainalytics et MSCI) restait conforme aux attentes voire progressait en 2023 :

- La notation S&P CSA s'établit à 69/100 et place la banque dans le 1er décile des banques mondiales.
- La notation Sustainalytics pour 2023 s'établit à 19,6/100, en amélioration par rapport à 2022. Société Générale se positionne dans le Top 16% (1er quartile) des banques mondiales.
- La notation de MSCI a passé cette année de AAA à AA avec un rating aligné avec nos pairs et une note de 10/10 pour la section « environnement ».

Le Conseil d'administration a constaté **la poursuite de la bonne intégration des sujets ESG** dans les feuilles de route stratégiques des métiers et notamment dans le cadre de la préparation du *Capital Markets Day* de septembre 2023. Le planning de formation ESG des collaborateurs a été respecté et l'objectif de la définition des cibles d'alignement sur les secteurs les plus émissifs identifiés par NZBA (les 9 secteurs couverts sur les 12 secteurs préconisés par l'alliance) a été atteint.

Le Conseil d'administration a constaté que les engagements sur **les trajectoires compatibles avec les engagements pris par le Groupe pour la transition énergétique et environnementale** ont été respectés voire dépassés.

Au 31 décembre 2023, le Groupe a déjà atteint plus de 250 milliards d'euros de contribution à la finance durable, en avance de phase sur sa cible de 300 milliards d'euros entre fin 2021 et fin 2025.

L'objectif lié à l'engagement de réduction de l'exposition globale du Groupe au secteur de l'extraction pétrole et gaz à horizon 2025 a été dépassé (réduction de 45,8% à fin 2023 par rapport à 2019). Le Groupe a d'ailleurs depuis annoncé de nouvelles cibles encore plus volontaristes de réduction (- 80% d'ici 2030 par rapport à 2019, avec une étape intermédiaire de -50% en 2025).

L'objectif de réduction de CO2 pour compte propre (-20% d'émissions de CO2 entre 2019 et fin 2023) a été atteint également en cohérence avec l'engagement public de réduction de -50% d'émissions carbone d'ici fin 2030 par rapport à 2019.

Concernant les objectifs communs aux Dirigeants mandataires sociaux exécutifs :

S'agissant de la **qualité de la relation avec les superviseurs**, le Conseil d'administration a constaté les nouvelles orientations prise par la nouvelle Direction générale avec notamment la création d'un *Remediation Oversight Committee* trimestriel et d'un *Remediation Committee* afin de s'assurer de la qualité des réponses apportées au régulateur. Cette nouvelle gouvernance s'est accompagnée d'un renforcement qualitatif et quantitatif des effectifs dédiées.

Afin d'apprécier la réalisation de l'objectif de **l'amélioration de l'efficience des Directions fonctionnelles**, le Conseil d'administration a notamment pris en compte le bon maintien de la performance des directions des ressources humaines et de la conformité dans l'accompagnement des grands chantiers de transformation du Groupe et dans l'exécution des programmes destinés à répondre aux attentes des régulateurs, les avancées sur les chantiers d'efficacité opérationnelle de la direction financière, ainsi que la bonne exécution des projets portant sur la maitrise des coûts informatiques et accompagnement de la transformation digitale du Groupe par la direction des ressources et transformation numérique.

Concernant l'évaluation des objectifs spécifiques répartis entre les différents périmètres de supervision :

Evaluation des objectifs spécifiques de Slawomir Krupa, Directeur général, à compter du 23 mai 2023

Dans son évaluation le Conseil d'administration a notamment pris en compte la qualité de l'interaction entre la nouvelle Direction générale et le Conseil dans la définition de la **nouvelle stratégie du Groupe** et la préparation du *Capital Markets Day* du 18 septembre 2023. Il a également noté positivement les **évolutions de la gouvernance** au cours des derniers mois. Le Conseil d'administration a pris note de la qualité du travail accompli par le Directeur général dans le domaine **des relations investisseurs**, en amont et post-CMD, tout en tenant compte dans son évaluation des préoccupations de certains investisseurs sur la trajectoire financière du Groupe, à l'issue du CMD, qui s'est traduite dans la performance boursière du titre au cours de cette période.

Le Conseil a considéré que les objectifs ont été atteints dans leur quasi-totalité.

Evaluation des objectifs spécifiques de Philippe Aymerich, Directeur général délégué

Le Conseil d'administration a constaté la **refonte de la gestion de l'ALM de SGRF** côté métier, l'amélioration de l'efficacité de la gouvernance associée et l'optimisation des décisions de gestion. Le Conseil a considéré que les jalons de la 3ème année de la mise en œuvre du **projet Vision 2025** ont bien été respectés. En même temps le Conseil a souhaité également prendre en compte dans son évaluation l'évolution de la performance commerciale du réseau au cours de cette période qui a été pénalisée par l'environnement et le contexte de la transformation. Enfin le Conseil a également pris en considération le **poursuite du développement de Boursorama** au cours de l'année avec une stratégie de croissance redéfinie dans le cadre du processus de planification stratégique.

Le Conseil a considéré que les objectifs ont été partiellement atteints.

Evaluation des objectifs spécifiques de Pierre Palmieri, Directeur général délégué à compter du 23 mai 2023

Concernant **l'intégration de LeasePlan**, le Conseil d'administration a tout d'abord noté que la nouvelle gouvernance permettant de répondre aux exigences réglementaires avait été mise en place. Il a pris en compte positivement la révision rapide des cibles financières et de certains objectifs stratégiques annoncée sur le périmètre résultant de la fusion entre ALD et LeasePlan ainsi que le lancement de la nouvelle marque Ayvens.

Concernant **AFMO**, le Conseil a noté la bonne exécution du plan de cession annoncé.

Concernant **la RSE**, au-delà des points positifs relevés dans la partie collective des objectifs, le Conseil a noté la qualité de la contribution à la stratégie RSE annoncée dans le cadre du *Capital Markets Day*.

Le Conseil a considéré que les objectifs ont été atteints dans leur quasi-totalité.

C - Intéressement à long terme attribué au titre de 2023

Le plan attribué au titre de l'exercice 2023, prévoit les modalités suivantes :

- L'attribution de l'intéressement à long terme est effectuée en une tranche dont la durée d'acquisition serait de cinq ans, suivie d'une période d'indisponibilité d'une année après l'acquisition ;
- L'acquisition de l'intéressement à long terme sera fonction des conditions de performance suivantes :
    - pour 33,33% de la condition de la performance relative de l'action Société Générale mesurée par la progression du Total Shareholder Return (TSR) par rapport à celle du TSR de 11 banques européennes comparables sur la totalité de la période d'acquisition. Ainsi, la totalité de l'attribution ne serait acquise que si le TSR de Société Générale se situe dans le quartile supérieur de l'échantillon ; pour une performance légèrement supérieure à la médiane, le taux d'acquisition serait égal à 50% du nombre total attribué ; enfin, aucune action ou équivalent action ne serait acquis en cas de performance inférieure à la médiane ;
    - pour 33,33% d'une condition en lien avec la rentabilité future du Groupe ;
    - pour 33,33% des conditions RSE liées au respect de trajectoires compatibles avec les engagements du Groupe d'alignement des portefeuilles de crédit avec l'Accord de Paris.
- Concernant la condition de la rentabilité future du Groupe, le Conseil d'administration du 7 février 2024 a décidé que cette condition sera mesurée par le niveau de ROTE Groupe sur la période 2026-2028, soit sur les trois années précédant l'acquisition de l'intéressement à long terme :
    - La niveau de ROTE 2026 correspond à l'objectif donné au marché dans le cadre du *Capital Markets Day* de septembre 2023, il représente 50% de la condition ;
    - Le niveau de ROTE à atteindre en 2027 et 2028 sera égal à celui de 2026 ou sera celui fixé par le Conseil d'administration en fonction des nouvelles cibles qui seraient annoncées au marché avant le 1er janvier 2027. Chaque année compte pour 25% de la condition ;
    - Des bornes basses et hautes encadrant les cibles définissent le taux d'atteinte qui ne peut excéder 100%.

- Concernant la condition RSE liée au respect de trajectoires compatibles avec les engagements du groupe d'alignement des portefeuilles de crédit avec l'Accord de Paris, la cible définie par le Conseil d'administration du 7 février 2024 est la réduction de -60% de l'exposition au secteur de la production de pétrole et gaz au 31 décembre 2028 par rapport à l'exposition au 31 décembre 2019.

  L'acquisition serait de 100% si la cible est atteinte. Si la cible n'est pas atteinte, l'acquisition serait nulle.

- En l'absence de profitabilité du Groupe l'année précédant l'acquisition définitive de l'intéressement à long terme, aucun versement ne sera dû, quelles que soient la performance boursière, la performance RSE et la réalisation de l'objectif de rentabilité future de Société Générale ;

- Le constat de la réalisation des conditions de performance est soumis à l'examen du Conseil d'administration avant chaque acquisition.

L'acquisition définitive est soumise à une condition de présence dans le Groupe en tant que salarié ou dans un rôle exécutif pendant la période d'acquisition. Toutefois, sous réserve de la faculté pour le Conseil d'administration de prendre des mesures dérogatoires dans certaines circonstances exceptionnelles :

- en cas de décès, d'invalidité et d'incapacité, les actions seraient conservées et les paiements effectués en totalité ;

- en cas de départ à la retraite ou de départ lié à un changement de contrôle, les actions seraient conservées et les paiements effectués en totalité, sous réserve de la réalisation des conditions de performance observée et appréciée par le Conseil d'administration ;

- en cas de départ du Groupe pour des raisons liées à une évolution de la structure ou de l'organisation de celui-ci, ou de non-renouvellement de mandat (sauf en cas de performance jugée insuffisante par le Conseil), les versements seraient effectués au prorata de la durée de mandat par rapport à la durée d'acquisition sous réserve de la réalisation des conditions de performance observée et appréciée par le Conseil d'administration.

Enfin, les bénéficiaires de l'intéressement à long terme sont également soumis à une clause dite de « malus ». Ainsi, si le Conseil constate qu'une décision prise par les Dirigeants mandataires sociaux exécutifs a des conséquences très significatives sur les résultats de l'entreprise ou sur son image, il pourra décider la remise en cause totale ou partielle du versement de l'intéressement à long terme.

La valeur finale de l'acquisition est plafonnée à un montant de 75 euros par action, c'est-à-dire environ 1,2 fois la valeur de l'actif net par action du groupe Société Générale au 31 décembre 2023.

Conformément à la réglementation en vigueur, la composante variable attribuée, c'est-à-dire la rémunération variable annuelle et l'intéressement à long terme, respecte le plafond réglementaire correspondant à deux fois la rémunération fixe.

Le tableau ci-dessous indique pour chaque mandataire social exécutif le montant en valeur comptable de l'intéressement à long terme et le nombre d'action maximum correspondant au titre de 2023 attribué par le Conseil d'administration :

	Intéressent à long terme attribué au titre de 2022		**Intéressent à long terme attribué au titre de 2023**	
	Montant attribué en valeur comptable (IFRS)	**Nombre d'actions maximum attribué**	**Montant attribué en valeur comptable (IFRS)**	**Nombre d'actions maximum attribué**
S. Krupa			**690 180 EUR**	**50 674**
P. Aymerich	**518 865 EUR**	**38 054**	**570 000 EUR**	**41 850**
P. Palmieri			**391 806 EUR**	**28 767**

Aucun intéressement à long terme ne sera attribué à F. Oudéa et à D. Lebot au titre de l'année de performance 2023, leur mandat ayant pris fin le 23 mai 2023.

D - Estimation de la cotisation retraite supplémentaire (art. 82)

Pour rappel, suite à la révision du régime de l'allocation complémentaire des cadres Hors Classification au 31 décembre 2018, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (art. 82) a été mis en place pour les membres du Comité de direction, incluant les Directeurs généraux délégués à effet au 1er janvier 2019.

Ce régime prévoit le versement d'une cotisation annuelle de l'entreprise sur un compte individuel de retraite art. 82 ouvert au nom du bénéficiaire éligible, sur la part de sa rémunération fixe excédant quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale. Le taux de cotisation a été fixé à 8%. Conformément à la loi, les cotisations annuelles les concernant au titre d'une année sont soumises à la condition de performance suivante : elles ne seront versées dans leur totalité que si au moins 80% des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année sont remplies. Pour une performance de 50% et en deçà, aucune cotisation ne sera versée. Pour un taux d'atteinte compris entre 80% et 50%, le calcul de la cotisation au titre de l'année sera réalisé de manière linéaire.

Le tableau ci-dessous présente un calcul des montants de la cotisation à verser au titre de 2023 fondée sur le taux d'atteinte des objectifs de la rémunération variable annuelle :

	Taux global de réalisation des objectifs	% d'acquisition de la cotisation art. 82	Cotisation au titre de 2023 €
S. Krupa	**93,0%**	**100%**	**71 081**
P. Aymerich	**85,9%**	**100%**	**54 745**
P. Palmieri	**93,0%**	**100%**	**34 914**
D. Lebot	**87,5%**	**100%**	**19 830**

Ratios d'équité

Au titre de 2023, dans le contexte du changement de Directeur général, la rémunération pris en compte pour le calcul du ratio d'équité est attachée à la fonction et non à la personne et calculée sur la base de la rémunération de Frédéric Oudéa au titre de son mandat social du 1er janvier au 23 mai 2023 et celle de Slawomir Krupa pour la période du 24 mai au 31 décembre 2023.

Le ratio d'équité pour le Directeur général s'établirait à 46 fois la rémunération moyenne et 63 fois la rémunération médiane des salariés de Société Générale SA, périmètre qui inclut des succursales étrangères. L'évolution de 2019 à 2023 est présentée ci-dessous.

	2019	2020	*2020* (1)	2021	2022	2023
Ratio par rapport à la rémunération moyenne	47:1	35:1	*41:1*	45:1	33:1	46:1
Ratio par rapport à la rémunération médiane	65:1	47:1	*56:1*	64:1	47:1	63:1

(1) Ratios calculés sur le montant de la rémunération avant renoncement à 50% de la rémunération variable annuelle. Pour mémoire, les mandataires sociaux exécutifs avaient renoncé par anticipation à leur rémunération variable annuelle au titre de 2020 résultant de l'évaluation du Conseil d'administration.

Une présentation complète des ratios d'équité et de la méthode du calcul est incorporée dans le Document d'enregistrement universel.

ANNEXE : LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXECUTIFS AU TITRE DE 2023

En EUR	**Au titre de l'exercice 2023**
CONNELLY William	253 480
CONTAMINE Jérôme	143 993
COSSA-DUMURGIER Béatrice	38 251
COTE Diane	149 561
EKMAN Ulrika	77 205
HAZOU Kyra	72 357
HOUSSAYE France[(1)]	86 533
MESSEMER Annette	141 708
MESTRALLET Gérard	51 726
NIN GENOVA Juan Maria	56 065
POUPART-LAFARGE Henri	98 770
PRAUD Johan[(2)]	67 699
ROCHET Lubomira	90 394
de RUFFRAY Benoît	55 888
SCHAAPVELD Alexandra	234 897
WETTER Sébastien	81 474
TOTAL	**1 700 000**

(1) Versés au syndicat SNB Société Générale.
(2) Versés au syndicat CGT Société Générale