

|

RAPPORT SUR LES POLITIQUES ET PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION 2011

|

26 AVRIL 2012

SYNTHESE RAPPORT GROUPE

La politique de rémunération menée par le Groupe cherche un juste équilibre entre, attraction et fidélisation des collaborateurs, et engagement de ceux-ci sur la performance à long terme du Groupe, dans l'intérêt de ses clients, avec une gestion appropriée des risques et de la conformité.

Pour les 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 en matière de politique de rémunération a pour objectif d'en assurer une revue exhaustive et indépendante, avec :

- > un examen annuel de revue des rémunérations, piloté par la Direction des ressources humaines et impliquant les fonctions de contrôle de l'entreprise, par étapes successives de validation des lignes-métiers / entités 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.

Une revue de cette politique de rémunération est assurée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) sous les angles du respect de la réglementation (Directive européenne CRDIII et sa transposition en France via le règlement n°97-02), sur les personnes ayant une incidence significative sur le profil de risque du Groupe (ci-après « population régulée »).

POLITIQUE ET PRINCIPES DU GROUPE EN MATIERE DE REMUNERATION

La politique mise en place par le Groupe en 2010 a fait l'objet :

- > d'une appréciation positive par la Direction du contrôle périodique lors de sa mission de contrôle ;
- > d'un premier bilan positif de la prise en compte des risques dans les dispositifs de rémunération variable selon l'outil d'évaluation développé par le consultant indépendant Towers Watson ;
- > d'une évaluation satisfaisante par l'ACP.

Ces évaluations de la politique appliquée en 2010 ont démontré sa conformité aux exigences réglementaires.

Pour 2011, le cadre défini par la CRDIII n'ayant pas été modifié, la politique de rémunération du Groupe s'inscrit dans la continuité de celle de 2010 :

- > Un périmètre de population régulée large de 3.550 personnes (y compris les mandataires sociaux), comparable à celui de 2010, s'appuyant sur la même méthodologie d'identification par activités et par postes. Comme en 2010, cette approche permet de sensibiliser un nombre important de salariés aux risques associés à leur activité professionnelle.
- > Une rémunération variable des salariés, et plus spécifiquement de la population régulée, fonction de la performance collective et individuelle et fondée sur des objectifs tant qualitatifs que quantitatifs.
- > Les enveloppes de rémunération variable sont déterminées sur la base :
 - des résultats financiers de chaque ligne métier après prise en compte des coûts du risque, du capital et de la liquidité ;
 - mais aussi, d'éléments qualitatifs tels que les pratiques de marché, les conditions d'exercice de l'activité et la gestion des risques. La gestion des risques fait l'objet, pour les métiers de la Banque de Financement et d'Investissement et de Banque Privée, Gestion d'Actifs et Services aux Investisseurs, d'une appréciation indépendante effectuée par la Direction des Risques et la Direction de la Conformité.

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

- > Les allocations individuelles des parts variables sont corrélées à une évaluation individuelle annuelle formalisée prenant en compte des objectifs quantitatifs et qualitatifs définis en fonction de l'activité et du niveau du poste du salarié et dont la réalisation est observable au travers d'indicateurs connus du collaborateur. Elle tient également compte de la gestion des risques et du respect des règles de conformité : les Directions des Risques et de la Conformité évaluent ainsi individuellement les salariés de la population régulée, avec un focus particulier sur les managers.

- > La structure de la rémunération variable 2011 de la population régulée respecte la réglementation, avec une partie différée intégralement soumise à l'atteinte d'un certain niveau de performance de l'activité / entité. L'acquisition du différé se fait sur 3 ans par 1/3. Pour les salariés régulés à titre individuel, le taux de différé est de 40% minimum et peut aller jusqu'à 70% pour les rémunérations variables les plus élevées. Au moins 50% de la rémunération variable leur est attribuée sous forme d'actions Société Générale ou d'instruments équivalents (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% voire à 15% pour les rémunérations variables les plus élevées. Les actions et instruments indexés sur le cours de l'action font, en outre, l'objet d'une période de rétention allant de six mois à deux ans.

Les rémunérations attribuées à la population régulée, en 2011, sont les suivantes :

	Nombre de personnes	2011/2010	Total Rémunération en M€ en 2011	2011/2010	Montant total de la part fixe en M€	2011/2010	Montant total de la part variable en M€	2011/2010
Population régulée (*)	3 546	-3%	833	-27%	423	4%	410	-44%

(*) Hors mandataires sociaux

MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération des quatre mandataires sociaux est conforme à la Directive CRDIII et à sa déclinaison en France via le règlement n°97-02. Elle respecte les recommandations du Code de Gouvernance d'entreprise AFEP-MEDEF. Ainsi, la rémunération des mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

Au-delà du salaire fixe, qui reconnaît l'expérience, les responsabilités et les pratiques de marché, la rémunération variable reconnaît la performance de l'année et la contribution des mandataires sociaux à la réussite du Groupe Société Générale.

La rémunération variable des mandataires sociaux est fonction :

- > pour 60%, de la réalisation d'objectifs quantitatifs :
 - de niveau groupe : bénéfice net par action et résultat brut d'exploitation
 - du périmètre de supervision de chacun : résultat net part du Groupe et résultat brut d'exploitation
- > pour 40%, de l'atteinte d'objectifs qualitatifs de mise en œuvre de la stratégie du groupe
 - stratégie des métiers,
 - gestion des hommes,
 - maîtrise des coûts,
 - 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.

Sur la base de ces critères, la rémunération variable annuelle des quatre mandataires sociaux sur 2011 est en retrait en moyenne de 42% par rapport à 2010, soit une baisse supérieure à la baisse du résultat net part du Groupe qui est de 39%. Elle est attribuée en totalité en actions Société Générale ou instruments équivalents et intégralement différée sur 3 ans.

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

Le Président-Directeur général ne bénéficie d'aucune retraite supplémentaire d'entreprise, ni d'aucune indemnité contractuelle 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 CRDIII.

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/MacLagan, Towers Watson et Mercer en ce qui concerne les catégories de salariés appartenant à la population régulée.

En 2011, Société Générale s'est doté d'un outil développé par Towers Watson (cf 2.1 ci-dessous) afin de s'assurer que la politique de rémunération variable appliquée à la population régulée de la Banque de Financement et d'Investissement maintenait un juste équilibre entre risque et rémunération et respectait la réglementation.

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 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 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 du directoire de la Compagnie Financière Edmond de Rothschild et de la Compagnie Financière Saint Honoré : Administrateur indépendant, Membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Luc VANDELDELDE, administrateur de sociétés : 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 à la section 11 du Document de Référence 2012 et couvrent notamment les aspects suivants :

- > la revue des principes de la politique de rémunération des 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, 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 thèmes suivants :

Mandataires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Statut et rémunération des mandataires sociaux - Evaluation des mandataires sociaux et délibération avec les autres administrateurs du Groupe - Examen des objectifs annuels des mandataires sociaux proposés au Conseil 	Mars 2012
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 	Octobre 2011, Décembre 2011
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 	Décembre 2011, Février 2012
Actionnariat salarié	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des modalités de l'augmentation de capital réservée aux salariés - Plan d'intéressement à long terme (actions de performance) 	Février 2012 Mars 2012

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 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 et pays 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 CRDIII 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 clés suivantes :

- > la Direction des risques, la Direction de la conformité et la Direction des ressources humaines identifient conjointement 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 ci-dessous) ;
- > 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 ci-dessous), 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) ;
- > la Direction financière, la Direction des risques et la Direction de la conformité participent au processus de détermination des schémas de différé (structure, conditions de performance et clauses de malus) (cf. 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 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 (ces principes sont détaillés dans la section 6 du Document de Référence 2012). 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 performance. La détermination des rémunérations fixes et variables tient également compte des pratiques de marché.

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 Le bilan de la politique menée en 2010 et les enseignements pour la détermination de la politique 2011

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

La politique de rémunération du Groupe a fait l'objet d'un examen indépendant, en interne.

- > La mission de la Direction du contrôle périodique a porté une appréciation positive sur la politique de rémunération mise en œuvre depuis 2009 par Société Générale afin de se conformer à la réglementation. Elle a souligné notamment :
 - le renforcement du rôle du Comité des rémunérations ;
 - la publication d'un rapport annuel relatif à la politique de rémunération Groupe depuis 2009 ;
 - la généralisation du paiement des différés au-delà d'un seuil de variable et du conditionnement du versement de cette part différée à des critères de performance ;
 - une prise en compte plus fine des coûts du risque et du capital lors de la détermination des enveloppes de variable.
- > Outre l'examen conduit par la Direction du contrôle périodique, la Direction des ressources humaines a également évalué la politique de rémunération grâce à l'outil « Incentive Risk Assessment Tool », développé par le cabinet indépendant Towers Watson. Cet outil permet d'évaluer dans quelle mesure la politique de rémunération variable permet à la fois de motiver les collaborateurs du Groupe tout en maintenant une gestion équilibrée des risques. Le plan de rémunération variable de la Banque de Financement et d'Investissement, premier plan à avoir été évalué par cet outil, présente un score de 24 points au dessus des standards de gestion des risques établis par Towers Watson. Cet outil sera progressivement déployé aux autres entités du Groupe appliquant des plans de variables, afin de réaliser une évaluation de l'ensemble des plans de rémunération variable existants au regard des objectifs visés.

La politique de rémunération du Groupe a été revue par l'ACP.

L'ACP a évalué de manière positive la politique de rémunération variable 2010 de la population régulée définie par le Groupe. Elle a ainsi noté dans son rapport que « Société Générale a pris en compte de manière satisfaisante les dispositions réglementaires sur les politiques et pratiques de rémunération ». Dans son rapport annuel, l'ACP a toutefois identifié des pistes de progrès qui ont été mises en œuvre par Société Générale dans la définition de sa politique 2011.

Pour 2011, le Groupe a inscrit sa politique dans la continuité de celle menée en 2010, la réglementation n'ayant

pas évolué. Les recommandations émises par l'ACP et la Direction du contrôle périodique du Groupe ont été prises en compte :

- > mise en place d'une procédure formalisant les critères d'identification de la population régulée du Groupe avec une cartographie des activités concernées ;
- > rédaction d'une documentation sur l'implication des fonctions de contrôle dans la détermination des enveloppes de rémunération variable et dans leur allocation individuelle.

Par ailleurs, les remarques formulées par l'ACP sur la politique de rémunération variable 2010 ont conduit le Groupe à relever la part de la rémunération variable attribuée en actions de performance ou équivalents. Tout comme en 2010, Société Générale a décidé de ne pas attribuer d'options.

En 2011, les autorités françaises ont décidé d'un renforcement du contrôle des politiques de rémunération des établissements de crédit. Ainsi, la politique de rémunération 2011 du Groupe a été soumise à une revue par l'ACP, en amont de sa validation par le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration. Entre mi-décembre et fin février, le Groupe a ainsi transmis à l'ACP des documents détaillant les informations quantitatives et qualitatives sur les propositions de rémunération (fixe et variable) des salariés de la Société Générale (population régulée et non régulée), ainsi que les notes internes destinées au Comité des rémunérations.

2.2 Le périmètre de la population régulée 2011

En continuité avec l'exercice précédent, le périmètre des salariés soumis à la Directive européenne CRDIII et au règlement n°97-02 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 comporte une approche d'identification par activité puis par poste. 3 546 salariés (hors mandataires sociaux) ont ainsi été inclus dans le périmètre des personnes régulées en 2011, soit un chiffre comparable à celui de l'année dernière (3 663 personnes).

Ce 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 conjointement identifié avec la Direction des ressources humaines 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 comparable à celui des preneurs de risque a également été retenu comme critère d'inclusion dans le périmètre.

Comme en 2010, le périmètre de la population régulée en 2011 comprend donc :

- > les 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.

2.3 La politique de rémunération variable 2011 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 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 11).

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. 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 de la Banque de Financement et d'Investissement et de la Banque Privée, Gestion d'Actifs et Services aux Investisseurs. Chaque sous-ligne métier au sein de chaque ligne métier 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.

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.

En ce qui concerne le pôle Banque Privée, Gestion d'Actifs et Services aux Investisseurs, les enveloppes de rémunération variable sont calibrées en fonction de l'évolution du résultat d'exploitation (soit après déduction du coût net du risque), minoré du coût du capital.

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 (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 le ratio cible.

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, les moyens et les comportements mis en œuvre pour atteindre les résultats tels, 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 renvoient notamment :

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

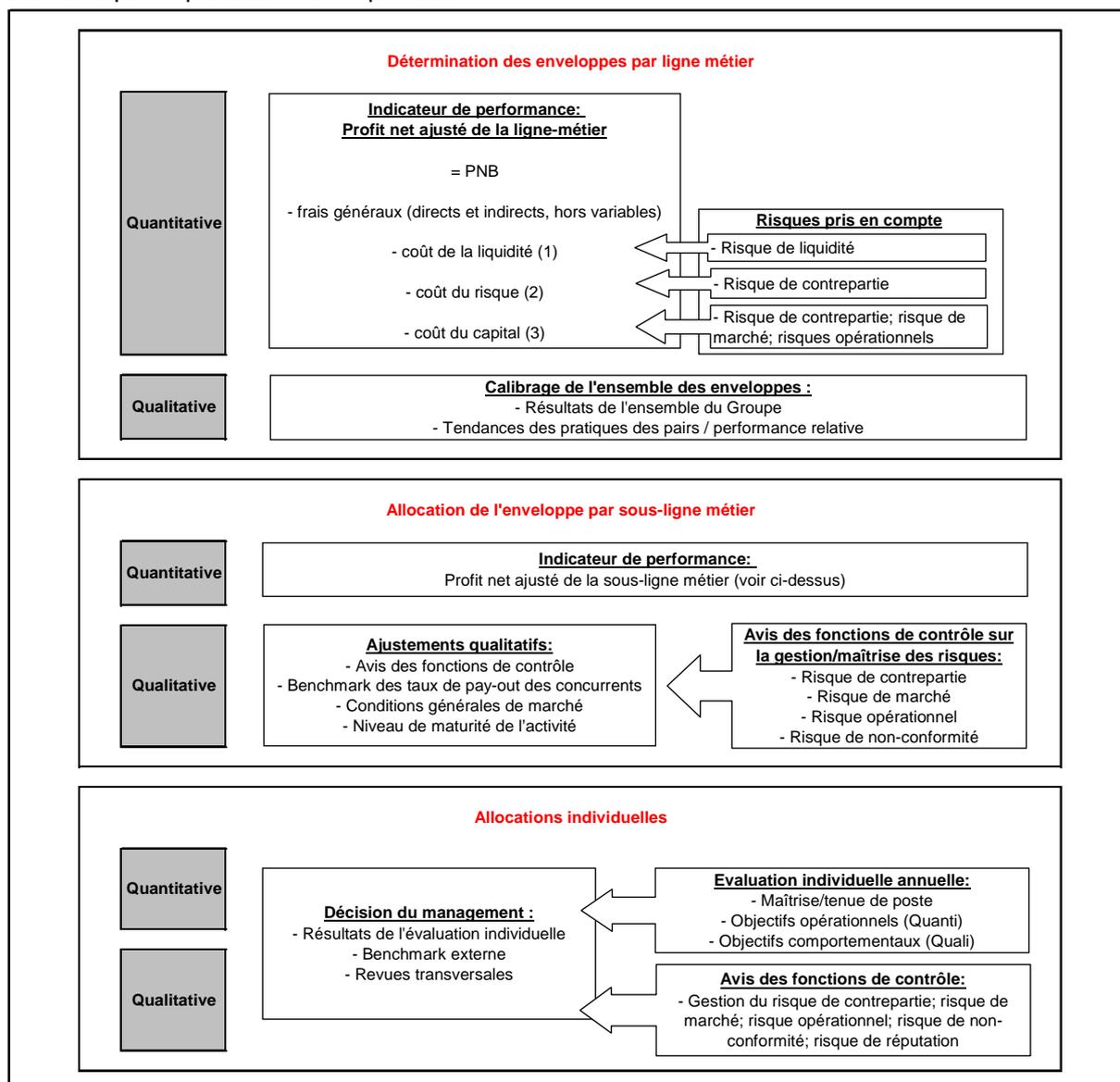
Les Directions de ces pôles d'activité, la Direction générale et la Direction des ressources humaines du Groupe tiennent compte de leurs conclusions pour valider les enveloppes globales de rémunération variable et leur répartition au niveau individuel.

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 la Société Générale.

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



(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

(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 variable correspond au coût du capital (13%) appliqué aux capitaux normatifs (7% 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 2011 seront versées selon des modalités de paiement conformes à la réglementation.

Pour l'exercice 2011, les rémunérations variables différées représentent ainsi près de 50% du total des rémunérations variables des professionnels appartenant à la population régulée. Au niveau individuel, plus le montant de la rémunération variable est élevé, plus le pourcentage de la part différée est important. Il est d'au moins 40% pour les salariés régulés individuellement et peut atteindre 70% pour les rémunérations variables les plus élevées.

Plus de 50% de la rémunération variable est attribuée en actions de performance Société Générale ou équivalents (66% de la part non acquise de la rémunération variable différée et 50% de la part acquise) pour les salariés régulés individuellement.

Ainsi, la part versée immédiatement en numéraire est au maximum de 30% pour les salariés régulés

individuellement, voire 15% pour les rémunérations variables les plus élevées (cf schéma).

Les parts variables individuelles sont structurées en quatre parties :

- > une partie non différée en numéraire versée en mars de l'année suivant l'exercice ;
- > une partie 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 décrites ci-dessous en 2.3.3 ;
- > une partie différée sous forme d'actions ou équivalents, le montant final versé au collaborateur étant fonction de la valeur de l'action Société Générale à la fin de cette période ;
- > une partie différée en actions de performance Société Générale ou équivalents :
 - dont l'acquisition, sous condition de présence, dépend de la réalisation de conditions de performance prédéterminées,
 - et soumise à une période de rétention post acquisition, la valeur in fine étant fonction de la valeur de l'action Société Générale à la fin de cette période.

La période de rétention est de six mois pour les instruments indexés sur le cours de l'action Société Générale. Pour les actions de performance, la période de rétention est de deux ans en sus de la période d'acquisition de deux ans, conformément à la réglementation française.

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

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 du différé que pendant la période de rétention.

Structure de la rémunération (hors Mandataires Sociaux)

		Rémunération variable				
		Paiement/attribution définitive différée dans le temps				
Catégories de salariés	Rémunération fixe	Part Acquise		Part Non Acquise		
← 40% à 70% de la rémunération variable →						
- Cadres dirigeants du Groupe (Comité Exécutif et Comité de Direction Groupe) - Salariés régulés individuellement (1)	Salaire fixe	Espèces	Actions ou équivalents (2)	Espèces différées	Actions de performance ou équivalents	Actions de performance ou équivalents
		50% immédiat	50% différé	33% part différée	33% part différée	33% part différée
		Mars 2012	Octobre 2012*	Mars 2013*	Octobre 2014 / Mars 2016*	Octobre 2015*
← % de différé fonction du niveau de 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	Actions de performance ou équivalents	Actions de performance ou équivalents
		100% immédiat		33% part différée	33% part différée	33% part différée
		Mars 2012		Mars 2013*	Octobre 2014 / Mars 2016*	Octobre 2015*

*Date de disponibilité/paiement, tenant compte de la période de rétention post-acquisition (6 mois pour les équivalents actions et 2 ans pour les actions de performance)

(1) Salariés identifiés comme ayant individuellement une incidence significative sur le profil de risque du Groupe
 (2) Les actions ou équivalents 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 SG CIB; GIMS et des Directions Centrales du Groupe

2.3.3 Conditions de performance et 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 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 2013	Acquisition mars 2014	Acquisition mars 2015
	Numéraire	Actions ou équivalents avec rétention	Actions ou équivalents avec rétention

Comité exécutif	Métier	REX (*) 2012	TSR(*) relatif annualisé entre 2011 et 2013	TSR (*) relatif annualisé entre 2011 et 2014
	Fonction nel	Core Tier One Bâle 2.5 au 31/12/2012 > Core Tier One Bâle 2.5 au 31/12/2011		

Comité de direction	Métier	BFI(**) : REX 2012 PRIV (**): coût du risque 2012 Autres : REX 2012	BFI (**): REX 2013 PRIV (**): coût du risque 2013 Autres : REX 2013	TSR (*) relatif annualisé entre 2011 et 2014
	Fonction nel	Core Tier One Bâle 2.5 au 31/12/2012 > Core Tier One Bâle 2.5 au 31/12/2011	Core Tier One Bâle 2.5 au 31/12/2013 > Core Tier One Bâle 2.5 au 31/12/2011	

Autres salariés avec un différé non acquis dont population régulée	BFI, PRIV (**)	BFI (**): REX 2012 PRIV (**): coût du risque 2012	BFI (**): REX 2013 PRIV (**): coût du risque 2013	BFI (**): REX 2014 PRIV (**): coût du risque 2014
	Autres métiers et Fonction nel	RNPG (*) Groupe 2012	RNPG (*) Groupe 2013	RNPG (*) Groupe 2014

(*) 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 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 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. LES MANDATAIRES SOCIAUX

3.1 Principes de rémunération

La rémunération des mandataires sociaux est conforme à la Directive Européenne « Capital Requirements Directive » (CRDIII) 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 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 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 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 mandataire. Elle est basée sur l'atteinte d'indicateurs financiers tels que le résultat d'exploitation, le coefficient d'exploitation ... comparés au budget. Les résultats sont retraités des éléments purement comptables liés au Marked to Market sur la dette Société Générale et au Marked to Market de ses CDS, 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 ;
- > 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 CRDIII et du code de gouvernance AFEP-MEDEF, son acquisition est fonction de la performance de long terme du Groupe ;
- > 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.

3.2 Rémunérations au titre de 2011

Les rémunérations des mandataires sociaux dues au titre de l'exercice 2011 ont été déterminées par les Conseils d'administration de mars 2012 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.

Dans le contexte de crise économique majeure qui affecte le secteur bancaire et les résultats du Groupe Société Générale, le Conseil a décidé de s'inscrire dans la politique de modération salariale mise en place par la Direction générale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

En outre, sur proposition de M. Frédéric Oudéa au nom de l'ensemble des mandataires sociaux, les dirigeants ne recevront aucun paiement en numéraire en 2012 au titre de leur rémunération variable 2011 qui sera, en totalité, différée et constituée d'équivalents actions, cessibles sur 3 ans (en 2013, 2014 et 2015). 60% de cette part variable est soumise à l'atteinte d'objectifs de niveau de fonds propres.

3.2.1 Rémunération du Président-Directeur général

La rémunération fixe du Président-Directeur général a été révisée au 1er janvier 2011. Elle est de 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 2011 a été mesurée en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires du Groupe en matière de bénéfice net par action et de résultat brut 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 des hommes, la gestion de la performance, le projet de transformation du Groupe Ambition SG 2015 et la Responsabilité Sociale et Environnementale.

Sur la base d'un taux de réalisation global des objectifs de 46%, la rémunération variable annuelle brute pour M. Frédéric Oudéa s'élève à 682 770 € (en baisse de 43% par rapport à 2011) et se compare à celles des années antérieures de la manière suivante :

	Rappel de la rémunération variable brute au titre de 2008	Rappel de la rémunération variable brute au titre de 2009	Rappel de la rémunération variable brute au titre de l'exercice 2010	Rémunération variable brute au titre de l'exercice 2011	2011 / 2010
Total ⁽¹⁾	0 € ⁽²⁾	0 € ⁽²⁾	1 196 820 €	682 770 €	-43%
dont part versée en numéraire en 2011			598 400 €	0 €	

(1) Total calculé sur la valeur à l'attribution ; le variable annuel au titre de 2010 comportait pour moitié une part en numéraire immédiatement versée et pour moitié une part sous forme d'équivalents actions valorisées à 49.20 € (cours moyen à l'attribution) ; en pratique, les montants effectivement versés sur la part en équivalents actions sont en baisse de 47% par rapport à la valeur à l'attribution.

(2) M. Frédéric Oudéa a renoncé à sa rémunération variable au titre des exercices 2008 et 2009

M. Frédéric Oudéa n'a reçu aucune option sur action en 2012, comme en 2011.

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.

Suivi des rémunérations en numéraire perçues et des titres effectivement acquis par M. Frédéric Oudéa au titre de ses mandats de Directeur général puis de Président Directeur général, après impact de la directive CRDIII :

	2009	2010	2011	2012
Rémunération fixe annuelle brute (a)	850 000 €	850 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Paiement brut en numéraire au titre de la rémunération variable annuelle (b)	0 €	0 €	598 400 €	316 311 €
Total (a+b)	850 000 €	850 000 €	1 598 400 €	1 316 311 €
Nombre d'actions de performance acquises	0	0	0	0
Commentaires	M. Frédéric Oudéa a renoncé à sa rémunération variable et aux attributions d'actions et options	M. Frédéric Oudéa a renoncé à sa rémunération variable et aux attributions d'actions et options	Le montant versé correspond au versement de la rémunération variable en numéraire au titre de l'exercice 2010	Le montant versé correspond au versement de la rémunération variable en équivalent-actions au titre de l'exercice 2010. Ce montant représente une baisse de 47% par rapport à la valeur à l'attribution en mars 2011.

3.2.2 La rémunération des Directeurs généraux délégués au titre de 2011

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 2011 a été mesurée au travers de :
 - la réalisation des objectifs budgétaires du Groupe en matière de bénéfice net par action et de résultat brut d'exploitation ;
 - l'atteinte des objectifs budgétaires du périmètre de supervision de chacun en termes de résultat brut d'exploitation et résultat net part du Groupe avant impôt. La part quantitative de la rémunération variable de M. Cabannes comprend en outre un objectif relatif au coefficient d'exploitation du Groupe ;
- > la part qualitative a été appréciée par le Conseil par rapport à l'atteinte des objectifs spécifiques prédéfinis pour l'équipe de Direction générale et pour chaque Directeur général délégué.

Les rémunérations variables annuelles brutes sont pour M. Séverin Cabannes de 310 144 € (en baisse de 53%) pour un taux de réalisation global de 40%, pour M. Jean-François Sammarcelli de 487 937 € (en baisse de 28%) pour un taux de réalisation global de 63% et pour M. Bernardo Sanchez Incera de 391 440 € (en baisse de 41%) pour un taux de réalisation global de 47%.

	Rappel de la rémunération variable brute au titre des exercices antérieurs		Rémunération variable brute au titre de l'exercice 2010		Rémunération variable brute au titre de l'exercice 2011		2011 / 2010
	2008	2009	Total ⁽¹⁾	dont part versée en numéraire en 2011	Total ⁽¹⁾	dont part versée en numéraire en 2012	
M. Cabannes	0 € ⁽²⁾	320 000 €	665 281 €	332 640 €	310 144 €	0 €	-53%
M. Sammarcelli	Non applicable ⁽³⁾		675 826 €	337 920 €	487 937 €	0 €	-28%
M. Sanchez Incera	Non applicable ⁽³⁾		667 662 €	333 840 €	391 440 €	0 €	-41%

(1) Total calculé sur la valeur à l'attribution ; le variable annuel au titre de 2010 comportait pour moitié une part en numéraire immédiatement versée et pour moitié une part sous forme d'équivalents actions valorisées à 49.20 € (cours moyen à l'attribution) ; en pratique, les montants effectivement versés sur la part en équivalents actions sont en baisse de 47% par rapport à la valeur à l'attribution.

(2) M. Séverin Cabannes a renoncé à sa rémunération variable au titre de l'exercice 2008

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

3.3 Principes de détermination des rémunérations variables annuelles pour l'exercice 2012

Pour 2012, le Conseil a décidé de reconduire les principes et la structure de rémunération variable annuelle définis pour l'exercice 2011.

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 mandataires sociaux auxquels s'ajoutent pour chaque Directeur général délégué le résultat net avant impôt et le résultat brut d'exploitation de leur périmètre de supervision),
- > pour 40% de celle-ci, des objectifs individuels liés principalement à la stratégie du Groupe et des métiers, la gestion du bilan, la maîtrise des coûts et l'optimisation de l'organisation, les contrôles internes et des risques, la gestion des hommes et la responsabilité sociale et environnementale.

Chacun des éléments constitutifs de la rémunération variable annuelle reste plafonné à un pourcentage de la rémunération fixe, sans changement par rapport à 2011 (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 mandataires sociaux.

3.4 Les obligations de détention et conservation des titres Société Générale

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

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

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

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

En outre, conformément à la loi, les mandataires sociaux doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions de 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 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 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 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. A compter du renouvellement de son mandat de Président-Directeur général le 24 mai 2011, la durée de sa clause de non-concurrence a été portée à 18 mois au lieu de 12 mois. Ainsi, les indemnités susceptibles d'être versées en cas de départ seraient 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 2011

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

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	3 546	833	423	410
Dont Banque de Financement et d'Investissement	3 469	794	407	387
Dont Autres activités et Fonctions Centrales	77	39	16	23
*Dont Montant acquis versé ou livré en M€⁽²⁾	-	-	-	209
<i>*Dont Montant différé conditionnel en M€⁽¹⁾⁽²⁾</i>	-	-	-	201

(1) Réparti en quatre échéances entre octobre 2012 et octobre 2015, dont 44 millions d'euros à l'échéance octobre 2012

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

L'enveloppe des rémunérations variables de la population régulée est en baisse de 44% par rapport à 2010 reflétant la moindre performance financière du Groupe.

Les professionnels dont la rémunération 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⁾
261	149

(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
209	52	44	105

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

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 2010 et 2009 (année de démarrage des nouvelles règles de publication). 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:

Montants des rémunérations différées conditionnelles en M€⁽¹⁾

Au titre de l'exercice 2011	Au titre des exercices antérieurs	
	Au titre de 2010	Au titre de 2009 ^(*)
201	216	113

(*) Périmètre 2009 des professionnels des marchés financiers

(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, année de démarrage des nouvelles règles de publication).

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
2010	185	0	111
2009 (*)	102	0	59

(*) Périmètre 2009 des professionnels des marchés financiers

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

(Ces informations sont basées sur le périmètre de publication 2011).

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
22,4	149	0,4	10

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. Mandataires sociaux

Le périmètre des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2011 est constitué de MM. Oudéa, Cabannes, Sammarcelli, Sanchez Incera.

La rémunération des mandataires sociaux a fait l'objet d'une communication spécifique suivant le Conseil d'Administration du 21 mars 2012 qui a arrêté les rémunérations variables au titre de 2011.

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€*
4	4,9	3,0	1,9

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

*Dont Montant acquis versé ou livré en M€	*Dont Montant différé conditionnel en M€ (1)(2)	* Dont versement en numéraire en M€	*Dont attribution en actions ou instruments équivalents en M€ (1)
0	1,9	0	1,9

(1) Dont 0,749 million d'euros à l'échéance de mars 2013.

(2) 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 2009, année de démarrage des nouvelles règles de publication, ainsi qu'au titre de 2010.

Montants des rémunérations différées conditionnelles en M€ (2)

Au titre de l'exercice 2011	Au titre des exercices antérieurs	
	Au titre de 2010 (3)	Au titre de 2009
1,9	1,4	0

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

(3) Par ailleurs, les mandataires sociaux ont été attributaires de 92 302 actions de performance qui ne seront acquises que si les conditions de performance approuvées par l'Assemblée générale du 25 mai 2010 sont respectées. Ces actions ne seront pas disponibles avant 4 ans. Leur valeur comptable (IFRS2) est de 1.3 million d'euros.

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 de démarrage des nouvelles règles de publication)

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
2010	1.6	0	0.8
2009	0	0	0

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	