



Rémunération au titre de l'exercice 2011 des collaborateurs dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque du Groupe

Les principes de rémunération du Groupe BNP Paribas et la politique de rémunération des collaborateurs dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque du Groupe ont été établis conformément aux principes du G20, à la directive européenne CRDIII transposée par l'arrêté ministériel du 13 décembre 2010, et aux normes professionnelles de mars 2011.

I. Gouvernance

Les principes de rémunération du Groupe BNP Paribas et la politique de rémunération des collaborateurs dont les activités ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise (collaborateurs « régulés »), sont élaborés et proposés par les Ressources Humaines Groupe, en collaboration avec les métiers concernés, présentés pour avis au comité Conformité, Risques, Finances Groupe (Comité CRIF), puis décidés par la Direction Générale après présentation en Comité des Rémunérations et en Conseil d'Administration qui les approuve.

Comité Conformité Risques Finances Groupe

Le Comité CRIF est présidé par un membre de la Direction Générale et comprend les responsables de ces trois fonctions (ou des représentants mandatés par leurs soins).

Participent par ailleurs aux réunions du CRIF :

- le Responsable des Ressources Humaines du Groupe
- le Responsable Rémunérations & Avantages sociaux, qui assure le secrétariat

La politique de rémunération des collaborateurs régulés est présentée et discutée au sein du Comité CRIF qui émet un avis sur :

- la conformité de la politique au regard de la réglementation et des normes professionnelles en vigueur,
- l'adéquation de cette politique et sa mise en œuvre vis-à-vis de la politique de risques de l'entreprise,
- la cohérence des pratiques de rémunérations variables avec le maintien d'un niveau suffisant de fonds propres.

Ce Comité a délibéré à cinq reprises pour le processus de rémunération au titre de 2011.

Par ailleurs, les domaines d'activité du Groupe (Corporate & Investment Banking, Investment Solutions et Retail Banking) ont également mis en place à leur niveau un Comité Conformité Risques Finances dont les principales missions sont de formuler un avis sur la correcte application de la politique de rémunération des collaborateurs régulés, notamment sur la fixation du périmètre des individus concernés, et sur les règles de sous allocation des enveloppes (cf. II)

Comité Direction Générale

Le Comité Direction Générale composé du Directeur Général ou Directeur Général délégué, auquel assistent le responsable du pôle d'activité concerné et le Responsable des Ressources Humaines Groupe, arrête chaque année dans le cadre des principes fixés en Conseil d'Administration les décisions de cadrage du processus de rémunération et assure le suivi du respect des enveloppes et des principes tout au long du processus.

A ce titre, huit Comités Direction Générale ont eu lieu pour le processus de rémunération 2011.

Comité des Rémunérations et Conseil d'Administration

Le Comité des Rémunérations a été composé en 2011 de M. Denis Kessler, Président, par ailleurs membre du Comité des Comptes, de M. François Grappotte (jusqu'au 11 mai 2011), par ailleurs président du Comité de Contrôle interne, des Risques et de la Conformité, et de M. Jean-François Lepetit. Le Comité est composé d'administrateurs indépendants au regard des critères du code de gouvernement d'entreprise AFEP MEDEF, ne comprend pas de membre de la Direction Générale et ses membres disposent d'une expérience des systèmes de rémunération et des pratiques de marché dans ce domaine.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration définit la mission du Comité des Rémunérations et prévoit notamment qu'il prépare les travaux du Conseil d'Administration sur les principes de la politique de rémunération, en particulier en ce qui concerne les collaborateurs dont les activités ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise, conformément à la réglementation en vigueur. Dans ce cadre, le Comité des Rémunérations reçoit communication des minutes du Comité CRIF.

Ainsi, le Comité des Rémunérations analyse les principes de rémunération accompagnés de la politique de rémunération des collaborateurs régulés et les éléments de cadrage annuel présentés par la Direction Générale, notamment :

- les paramètres de détermination des enveloppes de rémunération variable (ou « bonus ») des Métiers, niveau des enveloppes envisagé,
- les modalités de répartition, d'attribution individuelle et de paiement,
- la liste nominative des bénéficiaires des rémunérations variables dépassant un certain montant.

Les éléments ainsi débattus en Comité des Rémunérations sont ensuite présentés au Conseil d'Administration qui approuve les principes.

Le Comité des Rémunérations s'est réuni à trois reprises pour délibérer du processus de rémunération 2011.

Audit et contrôles

Les procédures opérationnelles mettant en oeuvre la politique de rémunération Groupe sont documentées, de manière à assurer l'auditabilité du dispositif et la traçabilité des décisions.

Une revue a posteriori du processus annuel est réalisée, pour s'assurer de sa conformité effective aux principes et aux procédures prévus. Au titre des deux précédents exercices, l'Inspection Générale a effectué une revue, dont la synthèse a été portée à la connaissance du Comité des Rémunérations du Conseil d'Administration.

II. Politique de rémunération des collaborateurs dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise

Comme pour tous les autres collaborateurs du Groupe, la rémunération des collaborateurs dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise est composée d'une rémunération fixe et d'une rémunération variable.

La rémunération fixe rémunère la compétence, l'expérience, le niveau de qualification, l'implication dans les tâches confiées. Elle est fixée en fonction du marché (local et métier) et d'un principe de cohérence interne au Groupe BNP Paribas.

Les augmentations individuelles sont mises en oeuvre à travers un processus de rémunération annuel administré par les Ressources Humaines Groupe, qui se déroule entre novembre et avril au plus tard selon les activités. Il s'agit d'une revue globale, garantissant :

- l'équité de traitement
- le respect des règles de délégation
- le double regard systématique hiérarchie / ressources humaines.

La rémunération variable rémunère les réalisations quantitatives et/ou qualitatives mesurées à partir des performances constatées et des évaluations individuelles, au regard des objectifs fixés. Elle est déterminée en fonction du marché (local et/ou métier), des résultats dégagés par l'activité et des réalisations par rapport aux objectifs. Elle ne constitue pas un droit et est fixée chaque année dans le respect de la politique de rémunération de l'année considérée et des principes de gouvernance en vigueur.

La structure de rémunération doit permettre d'offrir un niveau de rémunération fixe suffisant pour rémunérer l'activité professionnelle, en relation avec le niveau de séniorité, d'expertise, et l'expérience professionnelle dans l'activité concernée, pour permettre le cas échéant de ne pas accorder de rémunération variable.

La gestion des évolutions de rémunération à l'aide d'un outil centralisé permet à la Direction Générale d'obtenir à tout moment l'état des propositions au sein du Groupe, notamment pour l'ensemble des collaborateurs régulés et de piloter ce processus jusqu'aux décisions individuelles et à leur notification, en fonction de la conjoncture, des résultats de l'entreprise et des conditions du marché.

Le périmètre des collaborateurs régulés

Le périmètre d'application couvre par définition les collaborateurs, au niveau d'un individu ou d'une équipe de travail (desk...), susceptibles d'avoir une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise.

Les activités de banque de détail, de service ou de gestion pour compte de tiers sont donc susceptibles d'être concernées, le cas échéant, au niveau du responsable de pôle ou de métier.

Le sont plus largement, en raison de leur nature, les activités de type « wholesale », réunies au sein de la banque de Financement et d'Investissement du Groupe (pôle CIB), et de certaines activités de marché du pôle Investment Solutions. Conformément à la réglementation sont également susceptibles d'être concernés les responsables des fonctions de contrôle.

Au sein de ces populations, les collaborateurs dont les activités ont individuellement et effectivement une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise sont identifiés chaque année.

Sont notamment couverts par nature, les membres du Comité Exécutif du Groupe, ainsi que les responsables des métiers de CIB et des lignes d'activités au sein de ces métiers, dont le niveau de décision ou de délégation ainsi que la nature de l'activité exercée répondent à la définition.

Les collaborateurs du groupe dont la rémunération variable annuelle excède un montant arrêté chaque année par la Direction Générale, après consultation du Comité CRIF, en cohérence avec le niveau des rémunérations variables perçues par les collaborateurs identifiés en vertu du précédent paragraphe, sont systématiquement « testés » au regard du critère d'incidence significative de leur activité professionnelle sur le profil de risque de l'entreprise, et le cas échéant inclus dans la liste des collaborateurs régulés.

Par ailleurs, en raison de la nature et de la complexité des activités de marché, et compte tenu de la volonté du Groupe de retenir l'approche la plus prudente et la plus rigoureuse en matière de rémunération, les collaborateurs de ces activités, même lorsqu'ils ne disposent pas d'un niveau de délégation, de séniorité ou de responsabilité leur permettant d'avoir individuellement une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise, sont inclus dans la population régulée (collaborateurs régulés sur base collective) par exception, en tant que membres d'un desk ou d'une équipe.

Détermination des enveloppes

Les enveloppes de bonus des collaborateurs des professionnels de marché des activités Fixed Income, Global Equity & Commodities Derivatives (hors Equity Cash) sont déterminées en prenant en compte l'ensemble des éléments constitutifs des résultats et du risque, notamment :

- les revenus directs,
- les coûts directs et indirects alloués au métier,
- le coût du refinancement facturé en interne (y compris coût réel de la liquidité),
- la charge du risque générée par le métier,
- la rémunération des fonds propres alloués à l'activité.

Répartition par lignes d'activité et allocations individuelles

Les enveloppes ainsi calculées pour chacun des métiers sont réparties en leur sein entre les différentes lignes d'activité en fonction de critères adaptés aux caractéristiques propres à chaque métier ou équipe, définis et documentés de manière précise, et reflétant :

- la mesure de performance quantitative (y compris la création et le développement d'avantages compétitifs de long terme pour le Groupe),
- la mesure du risque sous jacent,
- la valeur de marché des équipes concernées ainsi que la situation concurrentielle.

Ces éléments sont complétés par des éléments factuels permettant de mesurer le comportement collectif des équipes :

- en matière de contrôle permanent, de réactivité et de respect des procédures,
- en terme d'esprit d'équipe au sein du Métier, et de cross-selling au sein du Groupe.

Les critères retenus s'appuient sur des indicateurs quantitatifs et des éléments factuels, dont la nature est définie chaque année lors du lancement du processus de rémunération.

L'attribution individuelle est effectuée par décision du management sur la base :

- des performances de l'équipe à laquelle appartient l'intéressé et de ses performances individuelles (la performance est mesurée en fonction du niveau de résultat et du niveau de risque associé à ce résultat),
- des évaluations (évaluation individuelle annuelle obligatoire réalisée par le responsable hiérarchique) qui apprécie à la fois :
 - les réalisations qualitatives par rapport aux objectifs fixés,
 - le comportement professionnel au regard des valeurs, de la déontologie et des procédures du Groupe,
 - la contribution à la maîtrise des risques, y compris du risque opérationnel et
 - le cas échéant le comportement managérial de l'intéressé.

Indépendamment des éventuelles procédures disciplinaires, le non respect des règles et procédures applicables, ou les manquements caractérisés à la déontologie ou à l'éthique, entraînent la réduction ou la suppression du bonus.

Rémunération variable garantie

Une rémunération variable ne peut être garantie que par exception dans un contexte d'embauche. Les rémunérations garanties sont en tout état de cause limitées à un an et versées dans les mêmes conditions que les rémunérations variables non garanties (notamment avec une part différée).

Par ailleurs, pour des besoins de recrutement spécifiques, des primes versées comptant imputées sur l'enveloppe de l'exercice peuvent être consenties aux nouveaux embauchés. Ces primes ne peuvent excéder des montants fixés chaque année par la Direction Générale en transparence avec le Comité des Rémunérations.

Ces primes sont assorties d'une clause de remboursement en cas de départ de l'entreprise la première année suivant l'embauche.

Paiement des rémunérations variables

Les rémunérations variables comportent une partie non différée et une partie différée. La part différée est d'autant plus importante que le montant du bonus est élevé, selon une grille fixée chaque année par la Direction Générale, variant de 40% à 60% au moins, pour les niveaux de rémunération variable les plus élevés.

Que ce soit pour la partie différée ou la partie non différée du bonus, conformément aux obligations réglementaires, le paiement de la rémunération variable se fait de la manière suivante :

- pour moitié en numéraire
- pour moitié en parts indexées sur l'action BNP Paribas, payée en numéraire, au terme d'une période d'indisponibilité. L'indexation sur la valeur de l'action a un double objectif : l'alignement des bénéficiaires sur les intérêts de l'actionnaire, et la solidarité avec les résultats globaux de l'entreprise.

Le paiement des rémunérations variables soumis à différé s'étale sur 8 échéances de paiement, avec une dernière échéance en septembre 2015, soit 3 ans et 9 mois après l'exercice de référence pour la détermination des rémunérations variables.

La partie différée est acquise par tiers sur les 3 années suivant celle de l'attribution, sous réserve de la réalisation de conditions de performance financière du métier, du secteur d'activité et du groupe, et de conditions comportementales, définies lors de l'attribution. L'acquisition de chaque fraction annuelle est ainsi conditionnée à la constatation, à chaque terme, de la réalisation des conditions définies lors de l'attribution initiale basées sur le niveau de profitabilité du métier, et/ou du pôle, et/ou du Groupe dans son ensemble. Ces conditions visent à favoriser la prise en compte de l'impact des activités de l'exercice considéré sur les résultats des exercices ultérieurs, et l'alignement des comportements

individuels sur la stratégie et les intérêts de l'entreprise. En cas de non réalisation des conditions au cours d'un exercice, la fraction annuelle différée est perdue (« Malus »).

La faute d'un collaborateur ayant entraîné son licenciement, notamment lorsqu'elle consiste en un manquement aux règles relatives aux risques ou à la déontologie, ou encore une dissimulation ou une action ayant eu pour effet de fausser les conditions de fixation de bonus antérieurement alloués implique la perte des droits aux éléments différés ou indisponibles des bonus précédemment alloués.

Pour les collaborateurs disposant de faibles niveaux de délégation, de séniorité ou de responsabilité, notamment pour ceux qui sont régulés sur une base collective, certaines dispositions relatives au paiement des bonus sont adaptées pour prendre en compte leur moindre incidence sur le profil de risque de l'entreprise.

Les rémunérations variables attribuées globalement au titre d'un exercice à la population des collaborateurs régulés ne peuvent pas excéder un multiple maximum des rémunérations fixes versées au cours de la même année à cette population. Ce multiple est fixé annuellement ex ante par la Direction Générale, après avis du Comité CRIF, en fonction de l'environnement de marché, de l'environnement concurrentiel, et du contexte spécifique des activités concernées. Le Comité des Rémunérations du Conseil d'Administration en est informé.

Enfin, la couverture ou l'assurance par les bénéficiaires du risque lié à la fluctuation de l'action, ou à la profitabilité des métiers visant à supprimer l'aléa lié à leur rémunération différée ou en période d'indisponibilité sont interdites.

III. Rémunération variable des back-offices et des fonctions de contrôle

S'agissant des back-offices et fonctions de support et de contrôle (opérations, IT, Risques, Conformité, Finances, RH, Juridique), les enveloppes de rémunération variable sont déterminées :

- indépendamment de celles des métiers dont ils valident, vérifient les opérations
- en variation par rapport à l'exercice précédent, en fonction de l'évolution des performances du Groupe, tout en atténuant celles-ci, à la hausse comme à la baisse.

Les attributions individuelles pour les bénéficiaires de ces métiers back-offices et fonctions de support et de contrôle sont effectuées selon les principes applicables dans le Groupe en matière de rémunération variable, une particulière importance étant accordée à la contribution de l'intéressé à la maîtrise des risques.

IV. Rémunération des mandataires sociaux

Elle est déterminée selon des modalités proposées par le Comité des Rémunérations en cohérence avec les principes énoncés ci-dessus pour le reste de la population régulée, et arrêtée par le Conseil d'Administration.

V. Informations quantitatives concernant les rémunérations des collaborateurs régulés attribuées au titre de l'exercice 2011

Données d'ensemble

Les informations communiquées en 2012 sur les rémunérations attribuées au titre de 2011 concernent les collaborateurs régulés, c'est-à-dire ceux susceptibles d'avoir une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise, tel que défini dans la section II ci-dessus : certains collaborateurs figurent dans le périmètre en raison de leur niveau de responsabilité quelle que soit leur activité, d'autres s'y trouvent en raison de leur activité (principalement professionnels de marché).

Ce périmètre correspond à une stricte application des nouvelles règles européennes adoptées en 2010.

Au titre de 2011, la rémunération variable versée comptant aux 3 479 collaborateurs régulés s'est élevée, au total, à 133 millions d'euros¹.

Le solde de la rémunération variable, soit un montant théorique de 356 millions d'euros¹, se répartit sur 7 échéances conditionnelles entre septembre 2012 et septembre 2015.

Au total, la rémunération variable attribuée au titre de 2011 aux collaborateurs régulés du groupe BNP Paribas dans le monde s'élève à **489 millions d'euros¹** dont 465 millions d'euros¹ pour la division Corporate and Investment Banking.

Le sous-ensemble CIB comprend la quasi-totalité des professionnels de marchés basés en Europe, en Amérique et en Asie, mais aussi les principaux responsables des autres métiers de cette division qui regroupe différentes activités bancaires destinées aux grandes entreprises.

La rémunération variable attribuée au titre de 2010 aux collaborateurs régulés du groupe BNP Paribas dans le monde s'élevait à 1 009 millions d'euros¹.

Au total, cette rémunération a donc baissé de 52 % entre 2010 et 2011.

Domaine d'activité	Nombre de personnes concernées	Rémunération totale ¹ en milliers d'euros	Montant de la part fixe ¹ en milliers d'euros	Montant de la part variable ¹ en milliers d'euros
Dirigeants mandataires sociaux	3	5 156	2 350	2 806
CIB	3 415	949 215	484 701	464 515
Reste du Groupe	61	33 541	12 183	21 358
Total	3 479	987 912	499 234	488 678

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'un plan de rémunération à long terme dont la valeur comptable à la date d'attribution en avril 2011 s'établit à 1,2 millions euros au total. Les informations détaillées concernant les dirigeants mandataires sociaux sont fournies dans le Document de Référence et Rapport Financier Annuel 2011 du Groupe BNP Paribas.

¹ Montant hors charges sociales patronales

Autres données (en milliers d'euros hors charges sociales patronales)

Structure de la part variable de la rémunération

Montant acquis versé ou livré	Montant différé conditionnel*
132 562	356 116

*Réparti sur sept échéances, entre septembre 2012 et septembre 2015, dont 132 millions d'euros à l'échéance septembre 2012.

Paiement en numéraire	Paiement en actions ou instruments équivalents
241 868	246 810

Encours de rémunération variable

Montants des rémunérations différées non-acquises au titre de l'exercice	Montants des rémunérations différées non-acquises au titre des exercices antérieurs
356 116	884 445

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

	Montant des rémunérations différées versées	Montant des réductions effectuées sur les rémunérations différées
Exercice 2010	189 131	3 255
Exercice 2011	511 400*	52 091

* y compris 248 millions d'euros au titre du plan 2010, à l'échéance septembre 2011

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	Nombre de bénéficiaires	Sommes versées	Nombre de bénéficiaires
30 640	240	3 084	124

Garantie d'indemnités de rupture

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