

# RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS



Au titre de l'exercice 2018



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
---------------------	----------

---

<b>1 · GOUVERNANCE</b>	<b>8</b>
Comité Conformité Risques Finance Groupe	8
Le Comité des Rémunérations et Conseil d'Administration	9
Assemblée Générale des Actionnaires	10
Audit et Contrôles	10

---

<b>2 · PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DU GROUPE</b>	<b>11</b>
Principes de Rémunération Applicables à l'Ensemble des Collaborateurs du Groupe	11

---

<b>3 · LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MRT GROUPE</b>	<b>13</b>
Le Périmètre	13
Détermination des Enveloppes de Bonus et Répartition par Ligne d'Activité	14
Allocations Individuelles	15
Paiement des Rémunérations Variables	16
Ratio entre Rémunérations Variable et Fixe	18
Champ d'Application et Règles Locales	18
Les Dirigeants Mandataires Sociaux de BNP Paribas SA	18

---

<b>4 · INFORMATIONS QUANTITATIVES CONCERNANT LES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE 2018</b>	<b>19</b>
Données d'Ensemble	19
Rémunération des Collaborateurs MRT Groupe en 2018	20

---

<b>5 · INFORMATIONS QUANTITATIVES SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MRT VERSÉES EN 2018</b>	<b>22</b>
---	-----------



# ÉDITO

## Yves Martrenchar, Responsable des Ressources Humaines Groupe



“ En tant que groupe bancaire européen à dimension internationale, fort de plus de 200 000 collaborateurs exerçant leur activité dans 72 pays, BNP Paribas porte une attention toute particulière à sa politique de rémunération.

En premier lieu, cette politique se veut compétitive afin d’attirer et de retenir les collaborateurs les plus performants et talentueux, et permet de les rémunérer en tenant compte du marché local et des spécificités propres à certains métiers.

Elle vise à ne pas encourager la prise de risque excessive, et à éviter la mise en place d’incitations qui pourraient entraîner des situations de conflits d’intérêt entre les collaborateurs et les clients. Elle repose sur des principes d’équité et de transparence et se traduit notamment par un processus annuel unique de révision des rémunérations pour le Groupe, concomitant à l’évaluation de la performance des collaborateurs, permettant une traçabilité et une cohérence interne des décisions ainsi qu’un contrôle et une maîtrise des évolutions par la Direction Générale du Groupe.

Une attention toute particulière a de nouveau été portée cette année sur l’analyse détaillée des résultats par métiers, ainsi que sur l’analyse de leurs coûts pour définir, après la mesure des performances individuelles de chacun, le niveau de rémunération variable approprié.

Dans sa mise en œuvre, une vigilance accrue est portée à l’égalité de traitement, l’absence de discrimination, et la prise en compte pour chacun de nos collaborateurs – outre la mesure de la performance individuelle et collective – du respect du Code de Conduite, des règles et réglementations ainsi que de la maîtrise des risques, qui font l’objet pour certains collaborateurs d’une revue individuelle par les Fonctions indépendantes de contrôle.

Le Groupe a introduit depuis 2013 dans sa politique de rémunération des critères RSE représentatifs des 4 piliers de la politique RSE du Groupe pour certaines catégories de collaborateurs clés pour le Groupe.

BNP Paribas applique strictement la réglementation européenne d’encadrement des rémunérations, qui vise à limiter la prise de risque excessive, complétée par des dispositions réglementaires propres à certains pays ou métiers. Dans toutes les activités, des conditions exigeantes de profitabilité future conditionnent le paiement des rémunérations variables différées.

Le présent rapport présente la politique de rémunération du Groupe, la gouvernance mise en place pour en assurer sa cohérence et sa correcte application, ainsi que des éléments détaillés sur les collaborateurs qui, compte tenu de leurs activités susceptibles d’avoir une incidence significative sur le profil de risque du Groupe, font l’objet de mesures spécifiques requises par la réglementation Européenne. ”

# INTRODUCTION

## Le Groupe BNP Paribas applique l'ensemble des dispositions réglementaires en matière d'encadrement des rémunérations telles que prévues par :

- **La Directive Européenne CRD4<sup>1</sup>** du 26 juin 2013, telle que transposée en droit français dans le Code Monétaire et Financier et l'arrêté du 3 novembre 2014;
- **Le règlement délégué (UE)** de la Commission du 4 mars 2014 sur les critères d'identification des collaborateurs dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise
- (« Material Risk Takers » ou « MRT »), au niveau consolidé à l'ensemble de ses succursales et filiales, y compris celles en dehors de l'Union Européenne;
- **Les orientations de l'EBA<sup>2</sup>** sur les politiques de rémunération saines du 27 juin 2016 telles que reprises par la position de l'ACPR<sup>3</sup>.

Ainsi, la politique de rémunération du Groupe est conforme à l'ensemble de ces dispositions et vise à ne pas encourager la prise de risque excessive, à éviter la mise en place d'incitations qui pourraient entraîner des conflits d'intérêts, et à ne pas inciter ou encourager les activités de gestion non autorisées.

Ces dispositions réglementaires prudentielles s'appliquent sur base consolidée à l'ensemble du Groupe (y compris les filiales et succursales en dehors de l'Union Européenne), sauf exemptions prévues par la réglementation. En cas de divergences entre la réglementation qui s'applique au niveau du Groupe et celle qui s'applique au niveau local, ce sont les dispositions les plus contraignantes qui s'imposent.

Ce rapport répond aux exigences réglementaires liées à l'article 450 du Règlement (UE) 575/2013 du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement (CRR).<sup>4</sup>

## S'agissant des populations spécifiquement visées par les dispositions légales et réglementaires, ont été identifiés :

### 1 | MRT Groupe

Les collaborateurs entrant en 2018 dans la catégorie des MRT au niveau du Groupe conformément à la réglementation en vigueur. Ainsi, ont été inclus dans le périmètre des MRT Groupe, l'ensemble des collaborateurs répondant à l'un des critères établis dans le

Règlement Délégué, y compris ceux identifiés en raison de leur niveau de rémunération (du fait de leur expertise, sans qu'il soit avéré que leur activité professionnelle ait une incidence sur le profil de risque du Groupe). Ces collaborateurs sont soumis à l'ensemble des dispositions prévues dans la politique de rémunération du Groupe telles que détaillées ci-après.

1 | Capital Requirements Directive  
2 | European Banking Authority

3 | Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution  
4 | Capital Requirements Regulation

En complément de ces dispositions légales et réglementaires applicables au niveau du Groupe, d'autres mesures d'encadrement des rémunérations peuvent s'appliquer à certains collaborateurs qui, bien que n'étant pas considérés comme des MRT au niveau du Groupe, sont soumis à des règles particulières dans certaines entités du Groupe :

## 2 | MRT Locaux

Sont considérés comme « MRT locaux » les collaborateurs identifiés dans les filiales bancaires significatives du Groupe, basées au sein de l'Union Européenne, appliquant la CRD4 sur base individuelle en vertu des transpositions nationales.

Le nombre de collaborateurs identifiés au titre de chacune de ces dispositions (1, 2, 3 ci-dessus) est détaillé en page 19. Par ailleurs, même si un certain nombre de principes relatifs à la politique de rémunération sont applicables à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, les éléments chiffrés tels que détaillés à partir de la page 20 du présent rapport ne portent que sur les collaborateurs identifiés comme « MRT Groupe » soumis aux dispositions CRD4 au niveau du Groupe tel que requis par la réglementation.

## 3 | Régulés Locaux

Sont considérés comme régulés locaux les collaborateurs identifiés en raison d'autres dispositions réglementaires prudentielles bancaires applicables en vertu des règles locales dans des pays en dehors de l'Union Européenne.

### Par ailleurs, d'autres règles spécifiques sur les rémunérations peuvent s'appliquer à certains métiers du Groupe, par exemple en raison de dispositions :

- **Liées à la protection de la clientèle** (MIFID<sup>5</sup> et orientations de l'ESMA<sup>6</sup>) pour les collaborateurs du Groupe en relation directe ou indirecte avec les clients;
- **D'ordre sectoriel** (gestion d'actifs avec AIFMD et UCITS et assurance avec Solvency);
- **Liées à l'application des dispositions relatives à la Loi Bancaire Française** (telles que transposées dans le Code monétaire et financier) et **à la Règle Volcker** applicables aux opérateurs de marché;
- **Spécifiques au Groupe pour les collaborateurs de front office des métiers de Global Markets** au sein du domaine d'activité Corporate & Institutional Banking (CIB), pour lesquels la rémunération variable attribuée continue, comme les années précédentes, à être strictement encadrée (prise en compte de l'ensemble des coûts et des risques dans la détermination des enveloppes de rémunération variable, application de règles de différé et rémunération variable pour partie indexée à l'action).

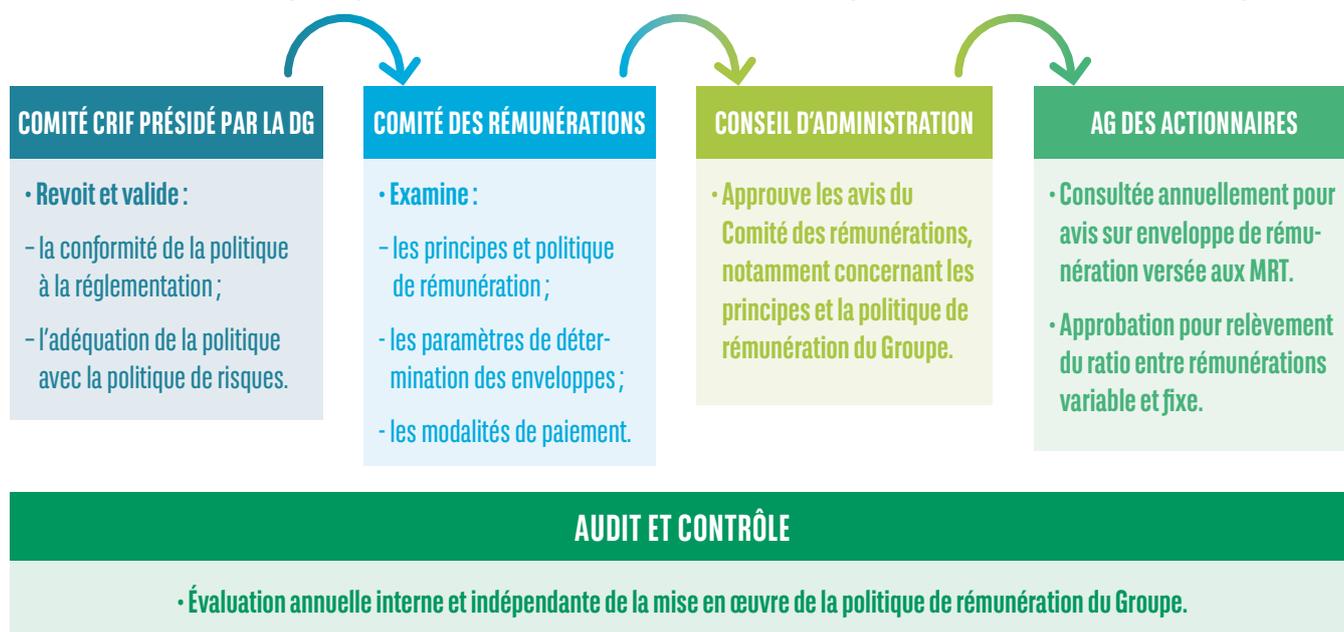
5 | Markets in Financial Instruments Directive

6 | European Securities and Markets Authority

# 1 · GOUVERNANCE

Les principes de rémunération du Groupe BNP Paribas et la politique de rémunération des MRT sont élaborés et proposés par les Ressources Humaines Groupe, en collaboration avec les métiers concernés, présentés pour validation au Comité Conformité, Risques, Finance du Groupe (Comité CRIF), présidé par la Direction Générale (DG) puis présentés en Comité des rémunérations avant approbation par le Conseil d'administration. Depuis 2014, l'Assemblée Générale des actionnaires est consultée annuellement sur certains éléments. Conformément à la réglementation applicable, le Comité des rémunérations de BNP Paribas SA exerce également les fonctions de Comité des rémunérations pour les filiales significatives.

## Élaboration de la politique de rémunération et de sa mise en œuvre par les Ressources Humaines Groupe



## Comité Conformité Risques Finance Groupe « CRIF »

Le Comité CRIF est un comité de la Direction Générale présidé par M. Philippe Bordenave, Directeur Général délégué et comprend les responsables des trois fonctions Conformité, Risques, Finance (ou des représentants mandatés par leurs soins), ainsi que :

- Le Directeur Général adjoint Transversal et Président de substitution du Comité CRIF par délégation de M. Philippe Bordenave ;
- Le Responsable des Ressources Humaines Groupe ;
- Le Responsable Rémunérations & Avantages sociaux, qui en assure le secrétariat.

La politique de rémunération des collaborateurs régulés est présentée et discutée au sein du Comité CRIF qui revoit et valide :

- La conformité de la politique au regard de la réglementation ;
- 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 trois reprises pour le processus de révision des rémunérations au titre de l'exercice 2018.

## Le Comité des Rémunérations & Conseil d'Administration

**Le Comité des rémunérations est un comité du Conseil d'administration** présidé par M. Pierre-André de Chalendar. Il est par ailleurs composé de M<sup>me</sup> Jane Fields Wicker-Miurin, qui est également membre du Comité des comptes, et de M. Hugues Epailard administrateur élu par les salariés au Conseil d'administration et également membre du Comité de Contrôle interne, des Risques et de la Conformité.

Sa composition est conforme à la réglementation applicable et aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP MEDEF. **Ses membres sont majoritairement des administrateurs indépendants**, ils disposent d'une expérience des systèmes de rémunération et des pratiques de marché dans ce domaine. Cette composition est de nature à favoriser les travaux du Conseil d'administration sur l'adéquation des principes de rémunération avec la politique de risques de BNP Paribas. Enfin, le Président du Conseil d'administration qui n'en est pas membre, assiste aux séances du Comité et participe aux échanges, hors ceux qui le concernent personnellement.

**Le règlement intérieur du Conseil d'administration définit la mission du Comité des rémunérations** qui prépare les décisions du Conseil d'administration sur les principes de la politique de rémunération et la rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe et celle des collaborateurs dont les activités ont une incidence significative sur le profil de risque du Groupe (MRT Groupe), conformément à la réglementation en vigueur. Le Comité des rémunérations reçoit communication des décisions validées par le Comité CRIF.

**Ainsi, le Comité des rémunérations analyse la politique de rémunération des MRT Groupe, les principes de rémunération et les éléments de cadrage annuel revus et validés par le Comité CRIF, notamment :**

- Les paramètres de détermination de l'enveloppe de rémunération variable (ou « bonus ») de Global Markets;
- Les modalités de répartition, d'attribution individuelle et de paiement.

Le Comité des rémunérations analyse également la liste nominative des bénéficiaires dont la rémunération excède certains seuils définis chaque année par la Direction Générale, et est chargé de contrôler la rémunération individuelle du responsable des Risques et de la Conformité au niveau Groupe.

**Les éléments ainsi débattus en Comité des rémunérations sont ensuite présentés au Conseil d'administration qui en approuve les principes.** Les informations sont également transmises aux Conseils d'Administration des filiales significatives du Groupe.

Le Comité des rémunérations s'est réuni à quatre reprises pour délibérer du processus de révision des rémunérations au titre de l'exercice 2018.

## Assemblée Générale des Actionnaires

L'Assemblée Générale des actionnaires de BNP Paribas est consultée annuellement pour la dernière année sur l'enveloppe de rémunération versée au cours de l'exercice écoulé aux collaborateurs identifiés comme MRT Groupe au titre de cet exercice incluant la rémunération fixe et la rémunération variable, conformément au Code Monétaire et Financier (cf. p.22).

Par ailleurs, le Comité des rémunérations (sur proposition validée par le CRIF) décide de proposer au Conseil d'administration de soumettre à la décision de l'Assemblée Générale des actionnaires le relèvement du ratio entre la rémunération variable et la rémunération fixe de 100% à 200%. L'approbation de l'Assemblée

Générale des actionnaires doit être obtenue à la majorité des deux tiers, à condition qu'au moins la moitié des actionnaires soit représentée, à défaut, elle statue à la majorité des trois quarts. Les collaborateurs qui entrent dans la catégorie des MRT au titre de l'exercice précédent sont exclus du vote.

Enfin, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux fait l'objet annuellement de résolutions spécifiques soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires, en application des dispositions du Code de commerce issues de la «Loi Sapin», et qui sont détaillées dans le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale des actionnaires.

## Audit & Contrôles

Les procédures opérationnelles mettant en œuvre la politique de rémunération Groupe sont documentées, de manière à assurer l'auditabilité du dispositif et la traçabilité des décisions. Par ailleurs, **des contrôles ont été définis par les Ressources Humaines Groupe et mis en œuvre par les Ressources Humaines des pôles, entités, fonctions du Groupe** afin de s'assurer de la correcte identification des collaborateurs MRT, et de la correcte application de l'ensemble des dispositions réglementaires applicables à ces populations (règles de différenciation, indexation, ratio variable sur fixe). À l'issue du processus de révision annuelle des rémunérations, ces contrôles font l'objet d'une certification de la part de chacun des pôles, métiers, et fonctions du Groupe.

A posteriori, un contrôle de second niveau est déployé et **l'Inspection Générale du Groupe effectue une revue indépendante annuelle du processus de rémunération**, pour s'assurer de sa conformité effective aux principes et aux procédures prévus par la politique de rémunération du Groupe.

Une synthèse du rapport est systématiquement portée à la connaissance du Comité des rémunérations du Conseil d'administration.

La revue effectuée en 2018 par l'Inspection Générale du Groupe sur le processus 2017 et sur la mise en œuvre des principes de la CRD4 incluant l'identification des collaborateurs au titre des critères définis dans le règlement délégué a conclu que les principes et la réglementation étaient correctement appliqués. La synthèse de cette revue a été portée à la connaissance du Comité des rémunérations du Conseil d'administration et transmise au régulateur.

Par ailleurs, la Banque Centrale Européenne procède depuis 2015 à une revue annuelle des principes et de la mise en œuvre de la politique de rémunération du Groupe BNP Paribas.

## 2 · PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DU GROUPE

### Principes de Rémunération applicables à l'ensemble des collaborateurs du Groupe

#### COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS DU GROUPE

Plusieurs éléments composent la rémunération des collaborateurs du Groupe :

##### La rémunération fixe

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. Elle est composée d'un salaire fixe de base, qui rémunère les compétences et les responsabilités correspondant à la fonction occupée, et le cas échéant de compléments de rémunération fixe liés notamment aux spécificités du poste occupé, conformément à la réglementation en vigueur.

##### La rémunération variable collective

Des systèmes de partage des profits dont les modalités de calcul sont définies généralement par accord d'entreprise peuvent exister en fonction des législations locales, permettant aux collaborateurs de percevoir une partie des résultats du Groupe et/ou de l'entité dans laquelle ils travaillent.

##### La rémunération variable individuelle

La rémunération variable rémunère les réalisations quantitatives et qualitatives mesurées à partir des performances constatées et des évaluations individuelles, au regard des objectifs fixés. Elle est déterminée en fonction des résultats dégagés par l'activité et des réalisations par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs, de la contribution à la maîtrise des risques et au respect des règles de conformité et des pratiques de marché (local et/ou métier). 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.

En complément, la rémunération variable peut également consister en un plan de fidélisation ou de rémunération variable à moyen ou long terme, ou tout autre instrument approprié visant à motiver et fidéliser les collaborateurs clés et collaborateurs à potentiel du Groupe, en les intégrant à la croissance de la valeur créée.

**Les rémunérations variables sont déterminées de manière à éviter la mise en place d'incitations qui pourraient entraîner des situations de conflit d'intérêts entre les collaborateurs et les clients, ou le non-respect des règles de Code de Conduite, Règles et Réglementation et Maîtrise des Risques.**

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 d'expérience professionnelle dans l'activité concernée, pour permettre le cas échéant de ne pas accorder de rémunération variable.

##### Les incitations commerciales

Pour les collaborateurs occupant notamment une fonction commerciale au sein des activités de détail, la rémunération variable individuelle peut prendre la forme d'incitations commerciales. Celles-ci ne doivent pas encourager à proposer un produit ou un service au détriment d'un autre mieux adapté aux besoins du client, ni favoriser les intérêts des collaborateurs et/ou les intérêts de la Banque au détriment de ceux du client.

## Les avantages sociaux

**Les avantages sociaux dépendent des législations de chaque pays**; ils viennent en complément des autres formes de rémunération et visent notamment à protéger le collaborateur contre les aléas de la vie (contrats de prévoyance, mutuelle...), encourager son effort d'épargne et favoriser la préparation de sa retraite, sous forme de plans de retraite collectifs.

## Les autres éléments de rémunération

Les créances rachetées lors de l'embauche de collaborateurs expérimentés seront payées selon un échéancier et des conditions les plus proches possible des échéances et conditions initiales des instruments rachetés; tout en suivant les modalités de paiement ainsi que les conditions comportementales prévues dans le cadre des plans de rémunération différée du Groupe BNP Paribas, en vigueur au moment du rachat de la créance à ces collaborateurs.

**Garantir par avance le paiement des rémunérations variables est interdit.** Toutefois, dans un contexte d'embauche, notamment pour attirer une compétence clé, l'attribution d'une rémunération variable peut être exceptionnellement garantie la première année, cette attribution sera en tout état de cause soumise aux mêmes conditions que celles qui s'appliquent aux rémunérations variables (c'est-à-dire avec une part différée, indexation, conditions de performance le cas échéant).

Enfin, en cas de rupture anticipée d'un contrat de travail, tout montant versé dans le cadre transactionnel (au-delà des minimas légaux et accords collectifs en vigueur) doit refléter la performance effective passée du collaborateur.

## INTERDICTION DE COUVERTURE

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 sont interdites (y compris pendant la période d'indisponibilité).

## PROCESSUS DE RÉVISION ANNUELLE

La gestion des évolutions de rémunération se fait dans le cadre d'un processus annuel unique au sein du Groupe et à l'aide d'un outil centralisé permettant à la Direction Générale d'obtenir à tout moment l'état des propositions, en particulier pour l'ensemble des MRT, 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 de marché.

# 3 · LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MRT GROUPE

## Le périmètre

Les MRT Groupe sont identifiés annuellement conformément aux critères définis dans le règlement délégué de la Commission Européenne et aux critères complémentaires du Groupe selon la méthodologie suivante :

### AU NIVEAU DU GROUPE

- **L'organe de direction du Groupe** : les dirigeants mandataires sociaux ;
- **Les autres membres du Comité Exécutif** du Groupe ;
- **Les responsables de niveau Groupe** des fonctions Finances, Ressources Humaines, Politique de rémunération, Affaires Juridiques, Affaires Fiscales, Informatique, Analyses économiques ;
- **Au sein des fonctions Conformité et Inspection Générale** : le responsable de niveau Groupe et les managers qui lui sont directement rattachés ;
- **Au sein de la fonction Risques** : le responsable de niveau Groupe, les managers lui reportant directement, ainsi que les autres membres du Comité Exécutif de la fonction ;
- **Les cadres dirigeants responsables de métiers, zones géographiques**, domaines d'activité, entités opérationnelles ayant une incidence significative sur le profil de risque du Groupe.

### AU NIVEAU DES PRINCIPAUX MÉTIERS DU GROUPE

Dans les entités significatives pour lesquelles le Groupe alloue plus de 2% de ses fonds propres normatifs :

- Le responsable, et les managers qui lui sont directement rattachés ;
- Le responsable des risques, et les managers qui lui sont directement rattachés.

### EN VERTU DES CRITÈRES DE RISQUES

- Les collaborateurs bénéficiant de délégations en matière de crédit excédant certains seuils (0,5% du Common Equity Tier 1 « CET1 » du Groupe) et ceux ayant autorité pour approuver ou refuser les décisions en matière de crédit ;
- Les collaborateurs du Groupe ayant autorité pour initier des transactions dont la limite de Value at Risk « VaR » excède certains seuils (5% de la limite de VaR du Groupe), et ceux ayant autorité pour approuver ou refuser ce type de transactions ;
- Les membres ayant autorité au sein de comités pour valider ou refuser des transactions, opérations ou nouveaux produits ;
- Les managers dont les délégations cumulées de leurs collaborateurs directs excèdent le seuil en matière de risque de crédit.

### EN VERTU DES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION

Sont également ajoutés à la liste, les collaborateurs du Groupe dont la rémunération totale annuelle de l'exercice précédent excède certains seuils absolus (500 000 euros) ou relatifs (0,3% les mieux rémunérés).

## Détermination des enveloppes de bonus et répartition par ligne d'activité

### LES ACTIVITÉS DE MARCHÉS DE GLOBAL MARKETS

Dans le cadre du strict encadrement des rémunérations de l'ensemble des collaborateurs de Global Markets, **l'enveloppe de rémunération variable du métier est déterminée 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 ;
- Le coût du capital alloué à l'activité.

Toutefois, certains éléments de revenus ou de coûts ne sont pas imputés au métier lorsqu'ils ne reflètent pas sa performance sur l'année.

**Les enveloppes ainsi calculées sont réparties au sein des métiers de Global Markets 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 conformité et de respect des procédures ;
- En termes d'esprit d'équipe au sein du métier, et de ventes croisées 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.

### LES AUTRES MÉTIERS DU GROUPE

Les enveloppes de rémunération variable des autres métiers du Groupe sont déterminées en fonction des revenus générés nets de toutes les charges et besoin en capital, après prise en compte du risque (notamment pour les activités CIB), ou par application d'un taux de variation par rapport à l'exercice précédent, fixé en fonction notamment de l'évolution des performances du Groupe ou du métier dans son ensemble, après prise en compte du risque (notamment pour les activités de Banque de Détail), ainsi que des pratiques du marché.

### LES ENVELOPPES DES FONCTIONS GROUPE ET FONCTIONS DE CONTRÔLE

Les enveloppes de rémunération variable des fonctions Groupe, et des fonctions de contrôle intégrées<sup>7</sup> sont déterminées indépendamment de la performance des métiers dont elles facilitent, valident ou vérifient les opérations.

Les enveloppes de rémunération variable des fonctions au sein des domaines d'activités et métiers sont définies par rapport à celles des fonctions Groupe, mais en tenant compte le cas échéant des situations de marché du travail particulières, dans une mesure limitée.

## Allocations Individuelles

### 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 apprécient à la fois :
  - les réalisations qualitatives par rapport aux objectifs fixés,
  - le comportement professionnel au regard des valeurs, des règles de conformité, du Code de Conduite 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 aux règles de conformité et au Code de Conduite du Groupe entraînent la réduction ou la suppression du bonus.

**Les collaborateurs identifiés comme MRT Groupe et MRT locaux sont formellement revus annuellement de manière indépendante par les fonctions de contrôle (Conformité et Risques) au regard du respect du Code de Conduite, des Règles et Réglementations, et de l'évaluation et de la maîtrise des risques tels que définis par le Groupe.**

Le résultat de ces revues est ensuite pris en compte par les managers des collaborateurs concernés dans le cadre de l'évaluation de performance annuelle et pour la détermination de leur rémunération variable annuelle.

Dans le cas où des défaillances à l'une au moins de ces dispositions sont constatées, les rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice sont systématiquement réduites voire supprimées pour les collaborateurs concernés.

Les attributions individuelles pour les collaborateurs des fonctions Groupe et des fonctions de contrôle sont effectuées selon ces principes et indépendamment des performances des métiers que les collaborateurs contrôlent. Par ailleurs, une importance particulière est accordée à la contribution des collaborateurs concernés à la maîtrise des risques lors du processus d'évaluation annuelle.

## Paiement des rémunérations variables

Pour les MRT<sup>8</sup>, les rémunérations variables comportent une partie non différée et une partie différée.

La part différée est d'autant plus importante que le montant de la rémunération variable est élevé, selon une grille fixée chaque année par le CRIF, variant de 40% à 60% au moins, pour les niveaux de rémunération variable les plus élevés.

**Conformément aux obligations réglementaires, le paiement des bonus** (pour la partie différée ou la partie non différée) **se fait de la manière suivante:**

- Pour moitié en numéraire;
- Pour moitié en numéraire indexé sur l'action BNP Paribas à l'issue d'une période de rétention de 6 mois.

L'indexation à 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.

La partie différée est acquise sur 3 ans minimum suivant l'année de l'attribution et son paiement n'est pas plus rapide que prorata temporis. Ainsi, le paiement des bonus soumis à différé sur 3 ans s'étale sur 8 échéances de paiement, avec une dernière échéance en septembre 2021, soit 3 ans et 9 mois après l'exercice de référence pour la détermination des rémunérations variables.

La partie différée est acquise progressivement sur les 3 ans suivant l'année d'attribution, sous réserve de la réalisation de conditions de performance financière du métier, de l'activité et du Groupe, et de conditions comportementales, définies lors de l'attribution.

La rémunération variable est différée à 5 ans et payée par cinquième pendant 5 ans suivant l'année de l'attribution en particulier pour les membres du Comité Exécutif du Groupe.

L'acquisition de chaque fraction annuelle est également 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 de l'activité, 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 de la rémunération variable différée n'est pas versée (« Malus »).**

Certains collaborateurs des activités de Global Markets voient par ailleurs une fraction de leur rémunération variable entièrement différée sur trois ans, et soumise à des conditions de paiement plus contraignantes.

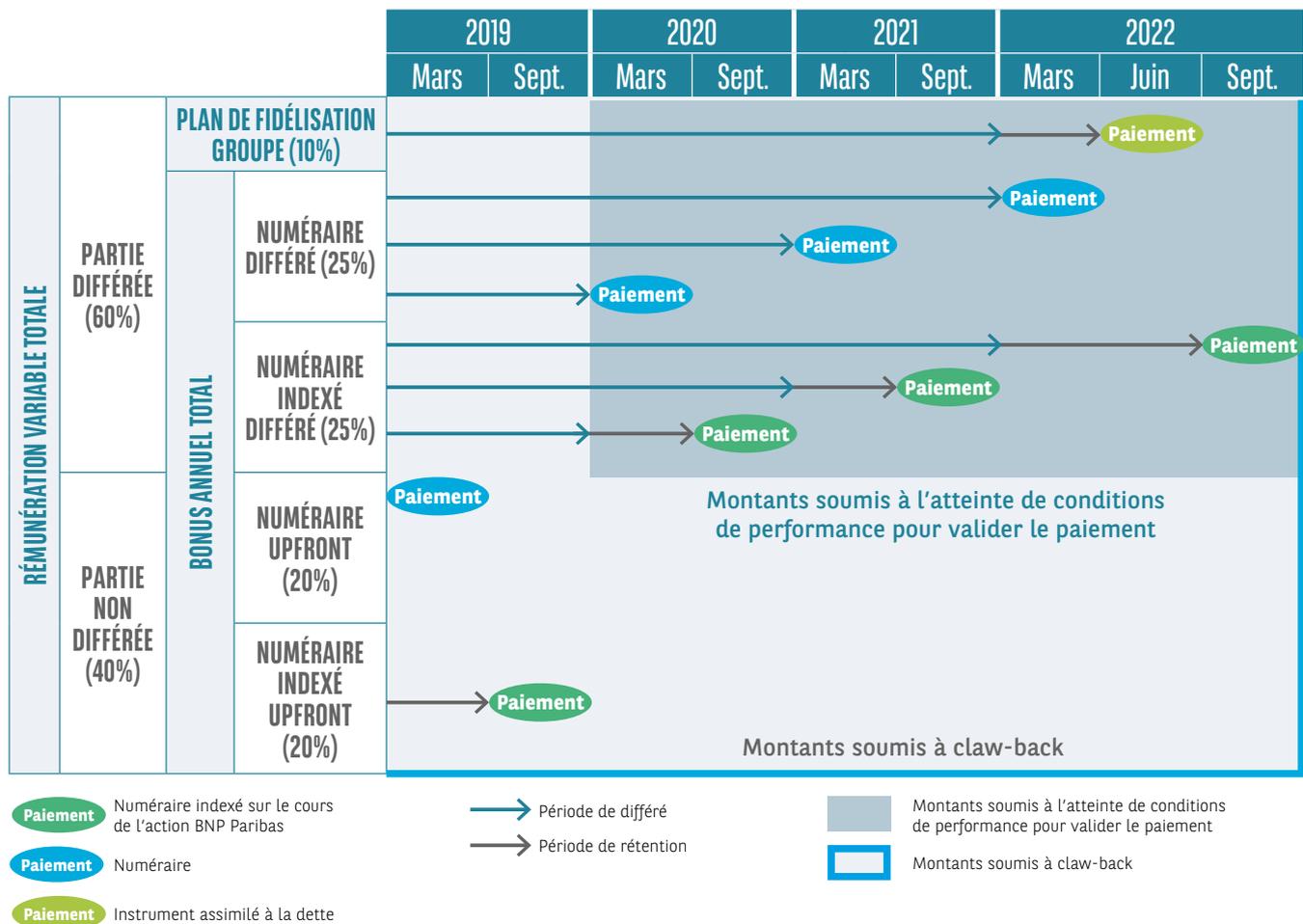
Certains MRT bénéficient également d'une attribution au titre d'un plan de fidélisation Groupe<sup>9</sup> entièrement différé à plus de 3 ou 5 ans prenant la forme d'un instrument assimilé à de la dette dont le paiement est subordonné à l'absence de mesure de résolution du régulateur et au maintien d'un CET1<sup>10</sup> Groupe supérieur à 7%. Ce plan inclut également des conditions relatives à la performance financière du Groupe ainsi qu'à des critères RSE, définis au moment de l'attribution.

**Le schéma suivant illustre un exemple d'application des règles de paiement de la rémunération variable dans le cas d'un collaborateur MRT soumis à un taux de différé de 60% sur 3 ans et bénéficiant d'une attribution à hauteur de 10% de sa rémunération variable totale au titre du plan de fidélisation groupe:**

8 | Hors dirigeants mandataires sociaux de BNP Paribas SA (cf p18)

9 | Rémunération variable à moyen terme

10 | Common Equity Tier 1 Groupe à 11,8% au 31/12/2018



Par application d'un principe de proportionnalité et pour limiter la gestion administrative associée à ces plans, chaque échéance de différé dont le paiement est inférieur à 5000 euros est réglée par anticipation dès l'attribution (pour les rémunérations variables attribuées inférieures à 75 000 euros).

**La faute d'un collaborateur ayant entraîné son licenciement** (ou, pour un collaborateur ayant quitté le Groupe, la faute qui aurait été susceptible d'entraîner son licenciement si elle avait été révélée alors qu'il était employé), lorsqu'elle consiste en un manquement en matière de gestion du risque, de conformité, ou de respect du Code de Conduite ou encore en une dissimulation ou une action ayant eu pour effet de fausser les conditions de fixation de bonus antérieurement alloués, **implique la perte de tout ou partie des droits aux éléments différés de l'ensemble des rémunérations variables<sup>11</sup> précédemment attribués** (« Malus ») et **éventuellement la restitution** (« claw-back ») **des éléments de rémunération variable déjà perçus** (sous réserve du respect du droit du travail local).

Par ailleurs, en cas de mise en œuvre d'un plan de résolution, tel que défini à l'article L. 613-50 et suivants du Code monétaire et financier, les règlements de plan de

rémunération variable différée prévoient les conditions dans lesquelles les éléments de rémunérations variables attribuées pourront être réduits ou annulés.

Enfin, la rémunération variable des collaborateurs des activités de marchés qui n'entrent pas dans la catégorie des MRT continue à être strictement encadrée et fait l'objet de règles de paiement intégrant des différés, de l'indexation et des clauses suspensives de paiement.

Ainsi, les critères de risques, de conduite, et de conformité et leurs mesures sont pris en compte ex-ante pendant le processus de revue annuelle des rémunérations, pour le calcul des enveloppes de rémunération variable (collectif) et dans le cadre du processus d'évaluation annuelle (individuel). En complément, tout manquement au regard des principes du Code de conduite, de la conformité et de la gestion des risques est également pris en compte ex-post pour le paiement des rémunérations des collaborateurs qui bénéficient d'une rémunération variable soumise à des règles de différé (malus et clawback en cas de faute).

Tout ceci contribue à renforcer la culture de conduite, conformité et risques de l'ensemble des collaborateurs du Groupe

11 | Y compris au titre du plan de fidélisation Groupe

## Ratio entre rémunérations variable et fixe

**La rémunération variable totale attribuée à un collaborateur entrant dans la catégorie des MRT, considérée à sa valeur nominale à la date d'attribution, ne peut excéder sa rémunération fixe totale** au titre de la même année multipliée par un ratio.

**Un ratio maximum de 200%** est proposé par le Comité CRIF au Comité des rémunérations du Conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

L'assemblée Générale du 24 mai 2018 a approuvé à plus de 80% ce ratio de 200% pour une durée de 3 ans. Pour

le calcul du ratio, la part de la rémunération variable différée à 5 ans et versée sous forme d'instruments, dans la limite de 25% de la rémunération variable totale est actualisée avec un taux défini conformément aux orientations de l'EBA<sup>12</sup>.

Au titre de 2018, ce taux d'actualisation a bénéficié à 1 collaborateur en France<sup>13</sup>.

37% des collaborateurs identifiés comme MRT Groupe au titre de 2018 ont bénéficié d'un ratio entre 100% et 200% entre la composante variable et la composante fixe de leur rémunération totale.

## Champ d'application et règles locales

Les dispositions décrites ci-dessus sont celles qui s'appliquent en principe aux MRT du Groupe. Des dispositions particulières parfois plus contraignantes notamment concernant les modalités de paiement de la rémunération variable ou le ratio peuvent dans certains pays être appliquées aux MRT du Groupe en raison de la transposition des règles de la CRD4 dans certains pays européens.

Par ailleurs, conformément à l'arrêté du 3 novembre 2014, les activités du Groupe soumises à certaines dispositions réglementaires (AIFMD et UCITS pour la gestion d'actifs et Solvency pour l'assurance) ou les entités non assujetties CRD4 dont le total bilan est

inférieur à 10 milliards d'euros et dont les activités n'ont pas d'impact sur la solvabilité et la liquidité du Groupe (en particulier l'immobilier) ne sont pas concernées par les dispositions de la CRD4.

Ces dispositions de la CRD4 en matière d'encadrement sur les rémunérations s'appliquent également sur base individuelle au niveau des filiales bancaires du Groupe au sein de l'Union Européenne, selon la législation en vigueur, aux collaborateurs identifiés comme « MRT locaux » conformément aux principes Groupe tels que détaillés ci-avant et à la réglementation locale applicable.

## Les dirigeants mandataires sociaux de BNP Paribas SA

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux de BNP Paribas SA est déterminée en cohérence avec les principes énoncés ci-dessus applicables à l'ensemble des MRT Groupe et selon des modalités proposées par le Comité des rémunérations, et arrêtées par le Conseil d'administration de BNP Paribas.

**Les principes et la politique de rémunération spécifiques applicables aux dirigeants mandataires sociaux de BNP Paribas SA sont détaillés dans le chapitre 2 du Document de Référence et Rapport Financier Annuel 2018.**

12 | En application des orientations de l'EBA (EBA/GL/2014/01)

13 | Hors Dirigeants Mandataires sociaux

## 4 · INFORMATIONS QUANTITATIVES CONCERNANT LES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

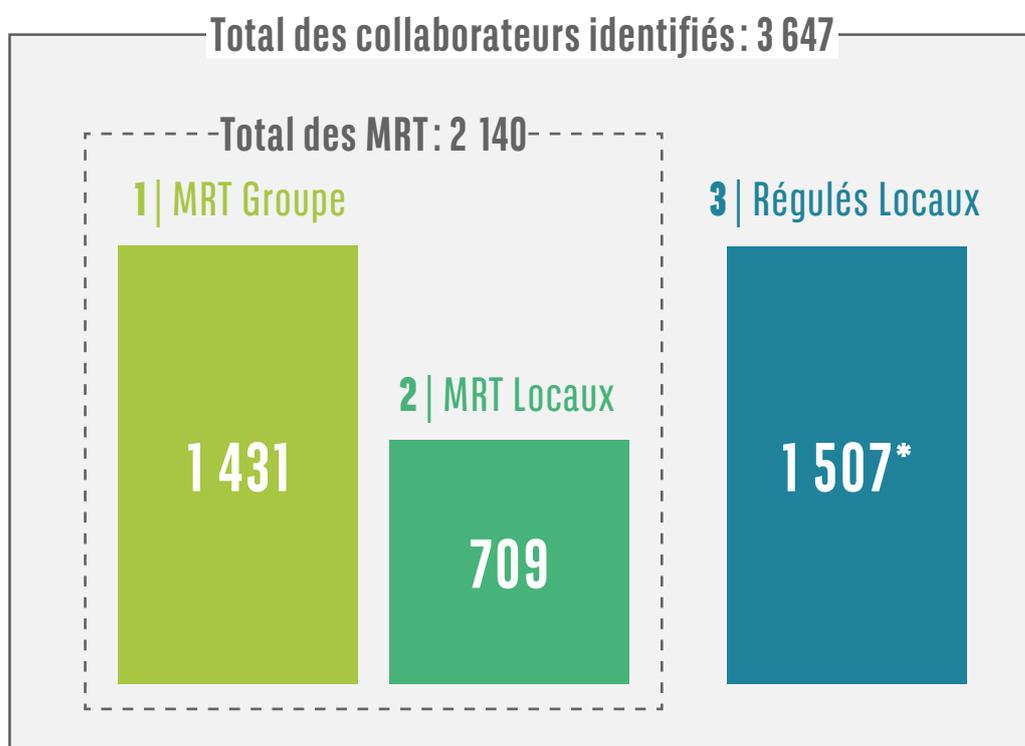
### Données d'ensemble

#### INFORMATIONS SUR LE GROUPE

Le Groupe BNP Paribas compte plus de 197 000 collaborateurs<sup>14</sup> au 31 décembre 2018 pour un total de frais de personnel de 16,6 milliards d'euros dont 12,4 milliards d'euros de salaires, traitements et autres rémunérations variables (y compris Participation et Intéressement) tels que détaillés dans les États Financiers consolidés du Document de Référence 2018.

#### LES COLLABORATEURS DU GROUPE DONT LA RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2018 EST SOUMISE À DES RÈGLES D'ENCADREMENT

Ce schéma illustre le nombre de collaborateurs dont la rémunération au titre de 2018 est soumise à des règles d'encadrement en fonction des dispositions réglementaires applicables partout dans le monde et de règles internes telles que détaillées en introduction.



\*Incluant pour la première fois 978 collaborateurs de Bank of the West soumis à des dispositions réglementaires de la Federal Reserve

Le nombre de collaborateurs identifiés au titre de 2018 comme MRT Groupe est relativement stable par rapport à l'exercice 2017 (1431 vs 1422 soit +0,6%).

## Rémunération des collaborateurs MRT Groupe en 2018

Les informations quantitatives détaillées ci-dessous concernent les rémunérations brutes hors charges patronales attribuées au titre de l'exercice 2018 aux collaborateurs identifiés comme MRT Groupe, mais ne traitent pas des rémunérations attribuées aux collabora-

teurs du Groupe identifiés comme MRT locaux identifiés au sein des filiales du Groupe appliquant la CRD4 sur base individuelle en fonction des dispositions nationales applicables ou les autres collaborateurs du Groupe pour lesquels la rémunération est également encadrée.

### DONNÉES QUANTITATIVES ATTRIBUÉES AU PÉRIMÈTRE DES MRT GROUPE

Les rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2018 aux MRT Groupe se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'euros hors charges	Mandataires sociaux non-exécutifs <sup>1</sup>	Dirigeants mandataires sociaux - exécutifs	CIB	Retail Banking & Services	Fonctions indépendantes de contrôle	Fonctions Groupe	TOTAL
<b>Nombre de personnes concernées</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>841</b>	<b>254</b>	<b>268</b>	<b>53</b>	<b>1 431</b>
<b>Montant de la rémunération totale</b>	<b>2 099</b>	<b>5 497</b>	<b>620 011</b>	<b>123 774</b>	<b>82 329</b>	<b>40 666</b>	<b>874 375</b>
Dont fixe	2 099	2 622	319 005	70 128	52 588	18 085	464 527
Dont variable	0	2 875	301 006	53 645	29 741	22 581	409 848
<i>Dont numéraire</i>	<i>0</i>	<i>1 438</i>	<i>146 981</i>	<i>20 957</i>	<i>13 456</i>	<i>7 821</i>	<i>190 653</i>
<i>Dont instrument lié à l'action</i>	<i>0</i>	<i>1 438</i>	<i>147 001</i>	<i>20 416</i>	<i>12 305</i>	<i>7 716</i>	<i>188 876</i>
<i>Dont autres instruments</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>7 024</i>	<i>12 273</i>	<i>3 980</i>	<i>7 044</i>	<i>30 320</i>
<i>Dont rémunération variable acquise versée</i>	<i>0</i>	<i>482<sup>2</sup></i>	<i>53 578</i>	<i>15 299</i>	<i>9 926</i>	<i>5 526</i>	<i>84 812</i>
<i>Dont rémunération variable différée conditionnelle<sup>3</sup></i>	<i>0</i>	<i>2 393</i>	<i>247 428</i>	<i>38 346</i>	<i>19 815</i>	<i>17 055</i>	<i>325 036</i>

(1) Incluant le Président non exécutif du Conseil d'administration et les administrateurs du Conseil d'administration au 31/12/2018.

(2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2019 dans les conditions prévues par l'article L 225-100 du Code de commerce.

(3) Répartie principalement pour les bonus différés sur 7 à 11 échéances, entre septembre 2019 et septembre 2022 ou 2024 selon les collaborateurs, dont 79 millions d'euros à l'échéance septembre 2019.

Le montant de la rémunération variable versée comptant en mars 2019 au titre de l'exercice 2018 aux collaborateurs MRT 2018 s'est élevé au total à 85 millions d'euros. Le solde de la rémunération variable, soit un montant théorique de 325 millions d'euros, se répartit sur 7 à 11 échéances conditionnelles entre septembre 2019 et septembre 2022 ou 2024 selon les collaborateurs.

Au total, la rémunération variable attribuée au titre de 2018 à l'ensemble de ces collaborateurs dans le monde s'élève à 410 millions d'euros.

**Sur ces bases, la rémunération totale moyenne par collaborateur a baissé de 5% en 2018 par rapport à 2017.**

Les autres éléments de rémunération relatifs aux MRT Groupe sont les suivants :

En milliers d'euros hors charges	Dirigeants mandataires sociaux - exécutifs	Autres MRT	TOTAL
Montants des rémunérations variables différées non-acquises au titre des exercices antérieurs	16 695	470 896	487 592
Montant des rémunérations différées versées en 2018 (en valeur d'attribution)	2 534	265 697	268 231
Montant des rémunérations différées versées en 2018 (en valeur de paiement)	5 262	258 065	263 327
Montant des réductions effectuées en 2018 sur les rémunérations différées du fait des résultats de l'exercice	-	1 551	1 551
Montant des indemnités de rupture versées en 2018	-	9 606	9 606
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une indemnité de rupture en 2018	-	28	28
Montant des sommes payées à l'embauche en 2018	-	1 253	1 253
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une somme payée à l'embauche en 2018	-	14	14

**NOMBRE DE COLLABORATEURS MRT DONT LA RÉMUNÉRATION TOTALE AU TITRE DE 2018 EXCÈDE 1M€**

Rémunération totale	NOMBRE DE MRT
Entre 1 et 1,5M€	112
Entre 1,5 et 2M€	42
Entre 2 et 2,5M€	15
Entre 2,5 et 3M€	5
Entre 3 et 3,5M€	6
Entre 3,5 et 4M€	0
Entre 4 et 4,5M€	0
Entre 4,5 et 5M€	1
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>

Parmi les 181 collaborateurs recensés dans ce tableau, 47 exercent leur activité au Royaume-Uni, 46 aux États-Unis, 29 en Asie, 44 en France et les autres collaborateurs sont répartis dans 9 autres pays.

## 5 · INFORMATIONS QUANTITATIVES SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MRT VERSÉES EN 2018

Conformément à l'article L511-73 du Code Monétaire et Financier, l'Assemblée Générale des actionnaires de BNP Paribas du 23 mai 2019 va se prononcer dans sa 16<sup>e</sup> résolution par vote consultatif sur l'enveloppe globale de rémunérations versées en 2018 aux collaborateurs identifiés comme MRT en 2018.

Ces rémunérations sont par nature différentes de celles présentées au paragraphe 3 ci-dessus, lesquelles correspondent aux rémunérations attribuées en 2019 au titre de l'exercice 2018. Les rémunérations effectivement versées en 2018 sont relatives aux paiements partiels de rémunérations variables attribuées entre 2015 (au titre de l'exercice 2014) et 2018 (au titre de l'exercice 2017) pour leurs parties versables en 2018 conformément aux dispositions applicables.

Le montant versé de ces rémunérations variables attribuées au cours des exercices précédents peut être impacté par la non-atteinte des conditions de performance ainsi que par l'évolution du cours de l'action BNP Paribas entre la date d'attribution et la date de paiement.

Le montant de la rémunération fixe correspond au montant effectivement versé dans l'année avec prise en compte des éventuelles revalorisations salariales intervenues en cours d'année. La rémunération fixe attribuée telle que détaillée ci-dessus dans le paragraphe 3, correspond à la rémunération fixe au 31/12/2018 considérée sur base annuelle.

**Ainsi, l'enveloppe globale de rémunération versée en 2018, objet de la consultation de l'Assemblée Générale, est de 844 millions d'euros.**

NOMBRE DE PERSONNES CONCERNÉES	EXERCICE 2018	
	Montant de la rémunération fixe versée	Montant de la rémunération variable versée
1 431	446 001	398 003

La rémunération variable versée est constituée de :

En milliers d'euros hors charges	EXERCICE 2018	
	En valeur à l'attribution	En valeur de paiement**
Bonus au titre de 2017 payé dans l'année	218 976	206 890
Bonus différé au titre de 2016	49 210	47 268
Bonus différé au titre de 2015	43 652	48 751
Bonus différé au titre de 2014	49 765	52 629
Plan de fidélisation Groupe 2014	24 838	25 999
Autres éléments de rémunération variables*	15 570	16 465
<b>TOTAL</b>	<b>402 012</b>	<b>398 003</b>

\* primes à l'embauche, rachat de créances, plans collectif type participation et intéressement...

\*\* L'écart entre la valeur d'attribution et la valeur de paiement résulte de l'indexation partielle des rémunérations variables au cours de l'action BNP Paribas, et aux conditions de performance.



Avril 2019 – Design : Blend.fr



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change