

# RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS



Au titre de l'exercice 2020



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>1 · GOUVERNANCE</b>	<b>9</b>
Comité Conformité Risques Finance Groupe	9
Le Comité des Rémunérations et Conseil d'Administration	10
Assemblée Générale des Actionnaires	11
Audit et Contrôles	11
<b>2 · PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DU GROUPE</b>	<b>12</b>
Principes de Rémunération Applicables à l'Ensemble des Collaborateurs du Groupe	12
<b>3 · LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MRT GROUPE</b>	<b>14</b>
Le Périmètre	14
Détermination des Enveloppes de Bonus et Répartition par Ligne d'Activité	15
Allocations Individuelles	16
Paiement des Rémunérations Variables	17
Ratio entre Rémunérations Variable et Fixe	19
Champ d'Application et Règles Locales	19
Les Dirigeants Mandataires Sociaux de BNP Paribas SA	19
<b>4 · INFORMATIONS QUANTITATIVES CONCERNANT LES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE 2020</b>	<b>20</b>
Données d'Ensemble	20
Rémunération des Collaborateurs MRT Groupe en 2020	21
<b>5 · INFORMATIONS QUANTITATIVES SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MRT VERSÉES EN 2020</b>	<b>23</b>

## Sofia Merlo, Directrice des Ressources Humaines Groupe



“ L’année 2020 a été marquée par une crise sanitaire inédite par son ampleur, sa durée et ses impacts, avec des conséquences importantes, qui risquent de perdurer en 2021, sur le plan humain et économique. Le rôle des banques, en qualité d’acteurs de services essentiels pour les pays, a été primordial dans le soutien apporté à l’économie. Grâce à l’engagement sans faille de ses collaborateurs, les clients, entreprises, professionnels, particuliers de BNP Paribas ont été accompagnés, et continuent de l’être, dans la durée.

### 1 Une politique d’employeur responsable

En 2020, le Groupe BNP Paribas s’est attaché à tenir son rôle d’employeur responsable. L’ensemble de ses collaborateurs, dans tous les pays, ont bénéficié d’un maintien total du salaire y compris ceux qui n’avaient plus d’activité ou ne pouvaient pas l’exercer à distance, sans recours au dispositif du « chômage » partiel. Des mesures de protection des salariés ont été déployées massivement pour assurer le niveau élevé de protection individuelle et collective souhaité par le Groupe, et les modes de travail ont été adaptés et aménagés avec bienveillance et écoute.

Le Groupe BNP Paribas, en tant qu’acteur majeur de la finance durable et responsable, porte une attention toute particulière à sa politique de rémunération pour l’ensemble des collaborateurs présents dans près de 70 pays, en appliquant strictement la réglementation européenne d’encadrement des rémunérations, ainsi que les dispositions réglementaires propres à certains pays ou métiers.

La politique de rémunération du Groupe vise notamment 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, concomitant à l’évaluation de la performance des collaborateurs, permettant d’assurer une traçabilité et une cohérence interne des décisions, ainsi qu’un contrôle et une maîtrise des évolutions par la Direction Générale.

### 2 Une politique de rémunération liée à la performance durable

La politique de rémunération mise en œuvre dans le Groupe au titre des résultats de l’année 2020 s’inscrit dans un contexte de performance globalement satisfaisante pour le Groupe. Elle reste appliquée de manière stricte, conformément à la réglementation en vigueur : les rémunérations variables sont ajustées pour tenir compte de l’évolution des résultats des métiers, après prise en compte des risques.

Cela s’est traduit dans certains environnements par une baisse des enveloppes de rémunération variable en lien avec la performance mesurée. Dans d’autres environnements où la performance, après prise en compte des risques, a été particulièrement élevée en 2020, cela s’est traduit par une hausse de l’enveloppe de rémunération variable correspondante. Dans le contexte particulier de l’année 2020, l’enveloppe globale des rémunérations variables du Groupe a été fixée en baisse par rapport à 2019.

### 3 Une politique de rémunération équitable

BNP Paribas a continué à porter une attention très forte sur l’égalité de traitement pour tous, l’absence de discrimination, en particulier entre les femmes et les hommes, 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, de la réglementation, ainsi que de la maîtrise des risques et des règles internes, qui font l’objet pour certains collaborateurs d’une revue individuelle par les Fonctions indépendantes de contrôle.



Concernant l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, le Groupe poursuit son engagement fort en la matière en mettant en place des mesures spécifiques dédiées au rééquilibrage salarial lorsque cela s'avère nécessaire. En France, l'index sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes a été publié pour la 3ème année consécutive. Cette année encore, les entités du Groupe en France, quelle que soit leur taille, continuent à atteindre des niveaux parmi les meilleurs du secteur et bien au-delà du minimum de 75 points requis dans le calcul de l'index sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.

#### 4 Une politique de rémunération en ligne avec les objectifs RSE

Enfin, afin de soutenir ses actions en termes de responsabilité sociale et environnementale, depuis plusieurs années le Groupe intègre dans sa politique de rémunération des indicateurs RSE représentatifs des 4 piliers de la politique RSE du Groupe pour certains collaborateurs clés pour le Groupe. Ces indicateurs RSE sont également explicitement pris en compte depuis 2019 pour la détermination d'une partie de la rémunération variable annuelle des dirigeants du Groupe.

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 la rémunération de certains de ses collaborateurs. Il s'agit de ceux qui, compte tenu de leurs activités, sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le profil de risque du Groupe, sont identifiés comme preneurs de risque significatifs en application des critères d'identification prévus par la réglementation CRD4 au niveau du Groupe, et font l'objet de dispositions d'encadrement spécifiques sur leurs rémunérations telles que 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 et le Règlement Européen CRR1 du 26 juin 2013;
- **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'ABE<sup>2</sup>** sur les politiques de rémunérations saines du 27 juin 2016 telles que reprises par la position de l'ACPR<sup>3</sup>.

Ainsi, la politique de rémunération du Groupe appliquée en 2020 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 2020 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 | Autorité Bancaire Européenne

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

# 1 · GOUVERNANCE

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

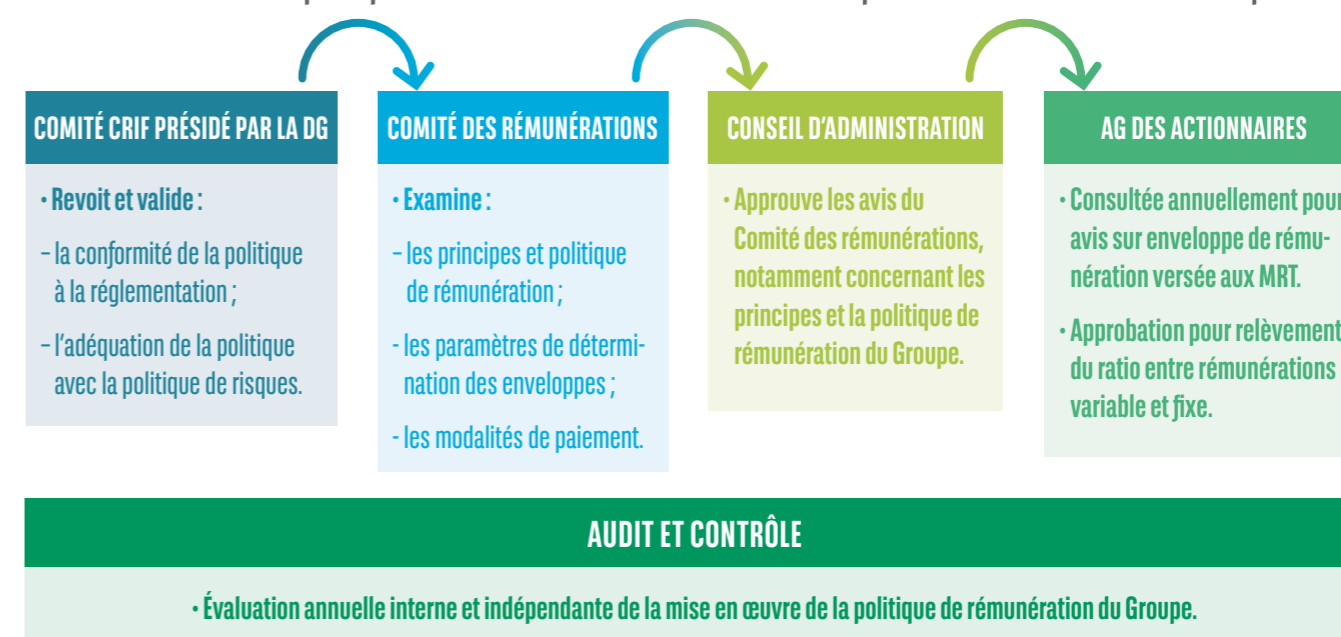
Sont considérés comme régulés locaux les collaborateurs identifiés en raison d'autres dispositions réglementaires prudentielles bancaires applicables en vertu des règles locales dans des pays en dehors de l'Union Européenne.

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 ;
- **Liées au règlement européen SFDR<sup>7</sup>** qui vise à ce que les rémunérations variables des acteurs des marchés financiers et des conseillers financiers n'encouragent pas la prise de risque excessive en matière de durabilité<sup>8</sup> des investissements et des produits financiers ;
- **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).

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 2020.

5 | Markets in Financial Instruments Directive

6 | European Securities and Markets Authority

7 | Sustainable Finance Disclosure Regulation

8 | Le risque en matière de durabilité concerne un événement ou une situation dans le domaine environnemental, social ou de la gouvernance qui, s'il survient, pourrait avoir une incidence négative importante sur la valeur de l'investissement

## 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 également membre du Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE. Le comité est par ailleurs composé de M<sup>me</sup> Jane Fields Wicker-Miurin, qui est également membre du Comité des comptes, et du Comité de Contrôle interne, des Risques et de la Conformité, M<sup>me</sup> Marion Guillou, qui est également membre du Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE, 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. 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.

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. 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 2020.

## Assemblée Générale des Actionnaires

L'Assemblée Générale des actionnaires de BNP Paribas est consultée annuellement 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 ainsi que des autres administrateurs de BNP Paribas SA fait l'objet de résolutions spécifiques soumises annuellement à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires, en application des dispositions du Code de commerce issues de la «Loi Pacte», 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 différé, indexation, ratio variable sur fixe). À l'issue du processus de révision 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 par **RISK ORC 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 2020 par l'Inspection Générale du Groupe sur le processus 2019 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 chaque année à une revue 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 intéressant 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 liée à la fluctuation de l'action, ou à la profitabilité des métiers visant à supprimer l'aléa lié à leur rémunération différée est interdite (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

- Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- Les mandataires sociaux non exécutifs ;
- Les membres du Comité Exécutif du Groupe au titre de leurs périmètres de responsabilités respectifs ;
- 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.

## Païement 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 2024, 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 »).**

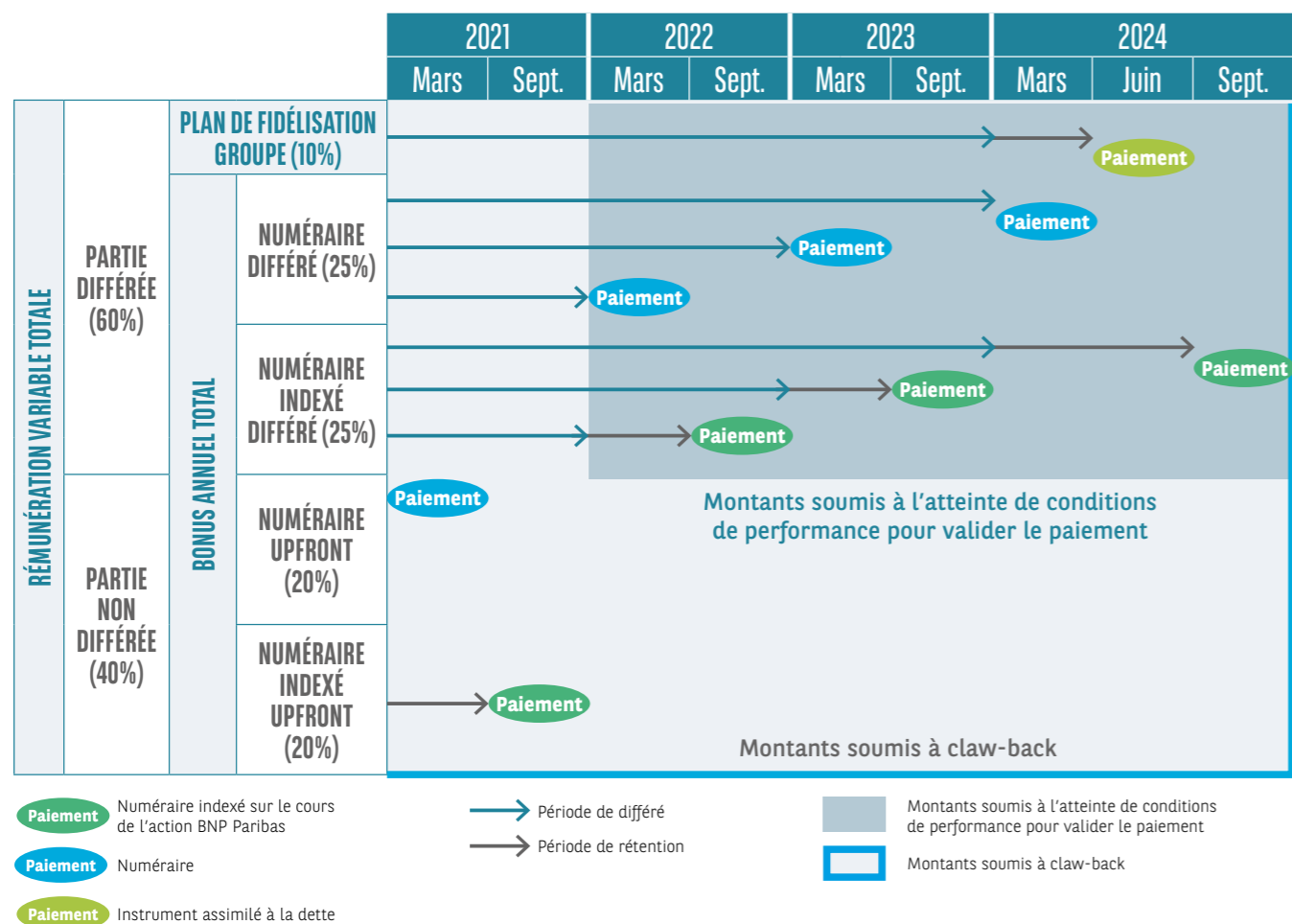
Certains MRT bénéficient également d'une attribution au titre d'un plan de fidélisation Groupe<sup>9</sup> entièrement différé à plus de 3 ou 5 ans prenant la forme d'un instrument assimilé à de la dette dont le paiement est subordonné à l'absence de mesure de résolution du régulateur et au maintien 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 12,8% au 31/12/2020



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 5 000 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 attribuées** (« 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

## 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 2020, ce taux d'actualisation a bénéficié à 1 collaborateur en France<sup>13</sup>.

42% des collaborateurs identifiés comme MRT Groupe au titre de 2020 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 dispositions d'encadrement sur les rémunérations relatives à la CRD5 (durée de différé plus longue et règles de proportionnalité pour les modalités de paiement des rémunérations variables les plus faibles) seront applicables, conformément à la réglementation en vigueur, à compter de l'année de performance 2021.

## 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 d'Enregistrement Universel 2020.**

11 | Y compris au titre du plan de fidélisation Groupe

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 2020

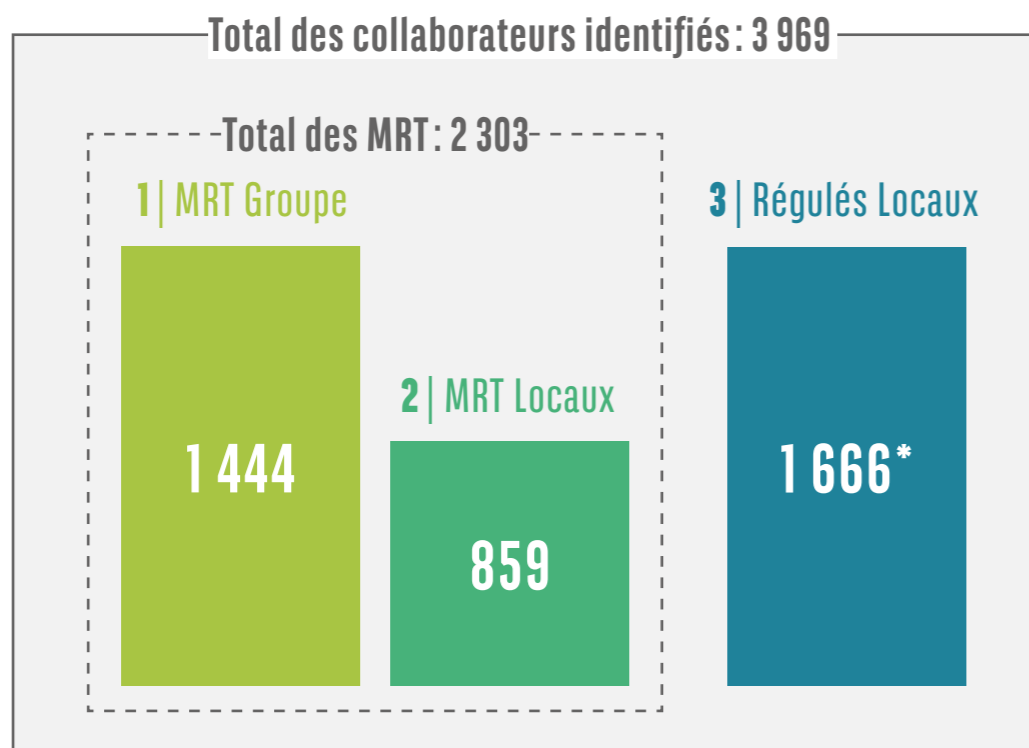
## Données d'ensemble

### INFORMATIONS SUR LE GROUPE

Le Groupe BNP Paribas compte au total près de 190 000 collaborateurs<sup>14</sup> au 31 décembre 2020 pour un total de frais de personnel de 17 milliards d'euros dont 12,8 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 d'Enregistrement Universel 2020.

### LES COLLABORATEURS DU GROUPE DONT LA RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2020 EST SOUMISE À DES RÈGLES D'ENCADREMENT

Ce schéma illustre le nombre de collaborateurs dont la rémunération au titre de 2020 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 1 162 collaborateurs de Bank of the West soumis à des dispositions réglementaires de la Federal Reserve

## Rémunération des collaborateurs MRT Groupe en 2020

Les informations quantitatives détaillées ci-dessous concernent les rémunérations brutes hors charges patronales attribuées au titre de l'exercice 2020 aux 1 444 collaborateurs identifiés comme MRT Groupe (soit moins de 1% de l'effectif total), mais ne traitent pas des rémunérations attribuées aux collaborateurs

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 2020 aux MRT Groupe se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'euros hors charges	Président du CA	Autres mandataires sociaux non-exécutifs	Dirigeants mandataires sociaux - exécutifs <sup>2</sup>	CIB	Retail Banking & Services	Fonctions indépendantes de contrôle	Fonctions Groupe	TOTAL
Nombre de personnes concernées	1	12	2	841	292	244	52	1 444
Montant de la rémunération totale	1 008	1 183	6 112	722 159	130 778	73 305	42 211	976 756
Dont fixe <sup>1</sup>	1 008	1 183	2 620	331 345	76 647	47 435	19 490	479 730
Dont variable	0	0	3 492	390 813	54 131	25 870	22 721	497 027
Dont numéraire	0	0	1 746	194 250	25 372	12 256	8 751	242 376
Dont instrument lié à l'action	0	0	1 746	193 754	21 045	10 938	8 653	236 135
Dont autres instruments	0	0	0	2 809	7 713	2 677	5 316	18 516
Dont rémunération variable acquise versée	0	0	485	87 783	18 002	8 905	5 624	120 799
Dont rémunération variable différée conditionnelle	0	0	3 007	303 030	36 129	16 965	17 097	376 227

(1) La rémunération fixe inclut la rémunération versée au cours de l'année 2020 au titre du mandat d'administrateur de BNP Paribas SA.

(2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 mai 2021 dans les conditions prévues par l'article L 22-10-34 II du Code du commerce.

Sur les 497 millions d'euros de rémunération variable totale attribuée au titre de 2020 aux MRT Groupe, seulement 121 millions d'euros sont versés comptant

en mars 2021. Le solde de la rémunération variable se répartit selon les collaborateurs jusqu'à 11 échéances conditionnelles versées entre septembre 2021 et 2026.



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	18 764	523 263	542 027
Montant des rémunérations différées versées en 2020 (en valeur d'attribution)	3 072	292 774	295 847
Montant des rémunérations différées versées en 2020 (en valeur de paiement)	1 360	238 260	239 621
Montant des réductions effectuées en 2020 sur les rémunérations différées du fait des résultats de l'exercice	-	3 304	3 304
Montant des indemnités de rupture versées en 2020	-	7 506	7 506
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une indemnité de rupture en 2020	-	23	23
Montant des sommes payées à l'embauche en 2020	-	346	346
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une somme payée à l'embauche en 2020	-	6	6

#### NOMBRE DE COLLABORATEURS MRT PAR TRANCHE DE RÉMUNÉRATION

Rémunération totale	NOMBRE DE MRT
< 1M€	1 222
Entre 1 et 1,5M€	131
Entre 1,5 et 2M€	46
Entre 2 et 2,5M€	22
Entre 2,5 et 3M€	10
Entre 3 et 3,5M€	3
Entre 3,5 et 4M€	5
Entre 4 et 4,5M€	3
Entre 4,5 et 5M€	1
Entre 5 et 6M€	0
Entre 6 et 7M€	1
> 7M€	0

Parmi les collaborateurs dont la rémunération est supérieure à 1M€, 74 exercent leur activité au Royaume-Uni, 66 aux États-Unis, 35 en Asie, 36 en France et les autres collaborateurs sont répartis dans 6 autres pays.

## 5 - INFORMATIONS QUANTITATIVES SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MRT VERSÉES EN 2020

Conformément à l'article L511-73 du Code Monétaire et Financier, l'Assemblée Générale des actionnaires de BNP Paribas du 18 mai 2021 va se prononcer dans sa 17<sup>e</sup> résolution par vote consultatif sur l'enveloppe globale de rémunérations versées en 2020 aux collaborateurs identifiés comme MRT en 2020.

Ces rémunérations sont par nature différentes de celles présentées au paragraphe 3 ci-dessus, lesquelles correspondent aux rémunérations attribuées en 2021 au titre de l'exercice 2020. Les rémunérations effectivement versées en 2020 sont relatives aux paiements partiels de rémunérations variables attribuées entre 2017 (au titre de l'exercice 2016) et 2020 (au titre de l'exercice 2019) pour leurs parties versables en 2020 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 31/12/2020 considérée sur base annuelle.

**Ainsi, l'enveloppe globale de rémunération versée en 2020, objet de la consultation de l'Assemblée Générale, est de 858 millions d'euros.**

En millions d'euros hors charges

NOMBRE DE PERSONNES CONCERNÉES	EXERCICE 2020	
	Montant de la rémunération fixe versée	Montant de la rémunération variable versée
1 444	473	385

La rémunération variable versée est constituée de :

En millions d'euros hors charges	EXERCICE 2020	
	En valeur à l'attribution	En valeur de paiement**
Bonus au titre de 2019 payé dans l'année	238	214
Bonus différé au titre de 2018	53	49
Bonus différé au titre de 2017	44	34
Bonus différé au titre de 2016	68	54
Bonus différé au titre de 2015	0	0
Plan de fidélisation Groupe 2016	17	14
Autres éléments de rémunération variables*	22	20
<b>TOTAL</b>	<b>441</b>	<b>385</b>

L'essentiel de la baisse de la valeur de paiement par rapport au montant attribué sur les différentes échéances est lié à la baisse du cours de l'action pour les paiements intervenus en septembre 2020 en raison de la crise sanitaire.

\* 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 2021 - 21-008 • Design-Blend



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change