



# Gouvernement d'entreprise

## Informations sur le gouvernement d'entreprise

La Société Générale veille à respecter les recommandations des rapports AFEP-MEDEF de septembre 2002 sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Dès septembre 1995, trois Comités (Comité des comptes, Comité des rémunérations, Comité de sélection) ont été institués. Depuis le début de l'année 2000, le fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités est régi par un règlement intérieur. Une Charte de l'Administrateur regroupe les règles déontologiques applicables aux administrateurs de la Société Générale.

Le règlement intérieur et la Charte de l'Administrateur, ainsi que les statuts de la Société sont mis à la disposition des actionnaires dans le présent rapport annuel.

Le présent chapitre est composé de deux parties. La première, consacrée aux travaux du Conseil, constitue le rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation de ces travaux (articles L. 225-37 et L. 225-51 du Code de commerce). Elle a été présentée au Comité de sélection et au Conseil d'administration. Les rapports d'activité des Comités ont été approuvés par les Comités. La deuxième partie traite, d'une part, de la composition du Conseil et son évaluation, d'autre part, des relations avec les Commissaires aux comptes ; elle a été approuvée par le Conseil d'administration dans sa séance du 11 février 2004, après avis du Comité de sélection et du Comité des comptes.

### Rapport du Président

#### Conseil d'administration

La Société Générale est une société anonyme à Conseil d'administration. En mai 2002 et à nouveau en avril 2003, le Conseil d'administration a confirmé la structure moniste d'organisation de la direction, estimant que celle-ci était la mieux adaptée aux circonstances de la Société. Le Président, Daniel Bouton, exerce les fonctions de Directeur général et est assisté de Philippe Citerne, Directeur général délégué.

Les statuts ne prévoient aucune limitation particulière des pouvoirs du Directeur général ou du Directeur général délégué, qui s'exercent conformément aux lois et règlements en vigueur, aux statuts, au règlement intérieur, et aux orientations arrêtées par le Conseil d'administration.

#### Administrateurs

Les administrateurs sont détenteurs à titre personnel d'un nombre significatif d'actions : si le minimum statutaire est de 200 actions, la Charte recommande la détention de 600 actions minimum par administrateur nommé par l'Assemblée générale : cette recommandation est respectée par plus de 93 % d'entre eux.

Conformément au règlement intérieur, la moitié des jetons de présence est versée en proportion de la participation aux réunions du Conseil ou des Comités (voir page 22).

La Charte de l'Administrateur prévoit que chaque administrateur de la Société Générale s'abstient d'effectuer des opérations sur les titres de sociétés sur lesquelles il dispose d'informations non encore rendues publiques. Comme les cadres du Groupe disposant d'informations privilégiées, les administrateurs ne peuvent intervenir sur les titres de la

Société Générale pendant les 30 jours qui précèdent la publication des résultats, et ne peuvent réaliser sur ces titres d'opérations de type spéculatif (obligation de détenir les titres au moins deux mois, interdiction des transactions sur options).

Les administrateurs sont tenus d'informer la Société des opérations réalisées chaque semestre sur le titre Société Générale. Cette information est transmise à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour publication.

#### Compétences

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Le règlement intérieur du Conseil prévoit que celui-ci examine régulièrement les orientations stratégiques du Groupe et délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe, ainsi que sur les opérations, notamment d'acquisition et de cession, susceptibles d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques.

Depuis 2003, le règlement intérieur définit très précisément les règles applicables aux cas d'approbation préalable par le Conseil d'administration des projets d'investissement ou, plus généralement, des opérations stratégiques (voir article 1<sup>er</sup> du règlement).

Le Conseil est informé et débat périodiquement des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, de systèmes d'information et d'organisation.

Le Conseil fixe la rémunération des mandataires sociaux et décide de la mise en œuvre des plans d'options dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale.

## Fonctionnement

Un règlement intérieur régit le fonctionnement du Conseil d'administration. Celui-ci est convoqué par tous moyens par le Président ou à la demande du tiers des administrateurs. Il se réunit au moins 5 fois dans l'année, notamment pour approuver les comptes sociaux et consolidés. Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil. De même, il délibère au moins une fois par an sur les risques de toute nature auxquels la Société est exposée.

L'avis du Conseil est mentionné, le cas échéant, dans les communiqués de presse diffusés à l'issue des réunions.

Chaque administrateur reçoit les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment en vue de la préparation de chaque réunion du Conseil. Les administrateurs reçoivent en outre toutes informations utiles, y compris critiques, sur les événements significatifs pour la Société.

Chaque administrateur bénéficie des formations nécessaires à l'exercice de son mandat.

En 2003, 6 séances de formation ont été proposées aux administrateurs portant sur la structure et la stratégie du Groupe, les activités des lignes-métiers Dérivés sur actions et indices et Dette/Financement, et sur les risques de marché. La formation sur les risques de marché a été suivie par plus de 80 % des administrateurs.

## Travaux du Conseil en 2003

En 2003, le Conseil d'administration a tenu 7 réunions dont la durée a été en moyenne de trois heures. Le taux d'assiduité des administrateurs a été de 82 %, contre 79 % en 2002 et 81 % en 2001.

Le Conseil d'administration a approuvé les comptes annuels, semestriels et trimestriels.

À la suite du rapport AFEP-MEDEF de septembre 2002, il a modifié le règlement intérieur du Conseil et la Charte de l'Administrateur sur la base des propositions d'un comité *ad hoc* composé de MM. Cannac, Pruvost et Viénot, et des conclusions de l'évaluation du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a coopté M. Azéma, suite à la démission de M. Bilger, et sélectionné un nouveau Commissaire aux comptes en vue de sa nomination par l'Assemblée générale.

Le Conseil a délibéré sur les opérations d'acquisition et de cession, conformément à son règlement intérieur et, en particulier, sur l'achat de Compagnie Bancaire Genève et la cession de la participation détenue dans Sophia.

Le Conseil a passé en revue la stratégie du Groupe, notamment celle portant sur certaines activités ou métiers du Groupe tels la gestion du portefeuille de participations, le dispositif commercial de la Banque de financement et d'investissement, la Banque de détail à l'étranger, les Services financiers spécialisés et les Gestions d'actifs. Il a examiné le bilan de certaines acquisitions récentes.

Le Conseil d'administration a revu la situation du Groupe en matière de risques et examiné les rapports annuels adressés à la Commission bancaire sur le contrôle interne et les risques, ainsi que les lettres de suite de la Commission bancaire consécutives à des missions d'inspection de celle-ci.

Le Conseil d'administration s'est fait présenter les plans de continuité d'activité de la banque, et a été tenu informé des travaux relatifs à l'application des normes comptables IAS/IFRS (*International Accounting Standards/ International Financial Reporting Standards*) et aux futures normes prudentielles "Bâle II".

Le Conseil a décidé un plan de *stock options* et une augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan mondial d'actionariat salarié.

Enfin, suite au renouvellement du mandat de M. Bouton comme administrateur, le Conseil d'administration a confirmé l'organisation de la direction de la Société, en lui confiant les mandats de Président et de Directeur général et en renommant M. Citerne Directeur général délégué. À cette occasion, il a fixé leurs conditions d'emploi (voir "Politique de rémunération des dirigeants", page 21).

## Comités

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que ses délibérations sont préparées, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le Conseil, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions et soumettent au Conseil leurs avis et propositions. Ces Comités sont au nombre de trois : le Comité des comptes, le Comité des rémunérations et le Comité de sélection. Le Conseil peut aussi créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*. Un tel Comité a été mis en place en 2002 pour préparer la refonte du règlement intérieur et de la Charte de l'Administrateur.

## Comité des comptes

Composé de 3 administrateurs, MM. Calvet, Cannac et Wyand, dont deux sont indépendants, et présidé par M. Calvet, le Comité des comptes a pour missions :

- d'examiner les projets de comptes qui doivent être soumis au Conseil, en vue notamment de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et méthodes comptables appliqués ;
- d'examiner le choix du référentiel de consolidation des comptes et le périmètre de consolidation des sociétés du Groupe ;
- d'examiner la cohérence des mécanismes mis en place pour le contrôle interne des procédures, des risques et du respect de l'éthique ;

- de conduire la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et de donner un avis au Conseil d'administration sur leur désignation ou leur renouvellement, ainsi que sur leur rémunération ;
- de s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes (voir la rubrique "Commissaires aux comptes", page 15) ;
- d'examiner le programme de travail des Commissaires aux comptes ;
- d'examiner le programme d'audit interne du Groupe et le rapport annuel sur le contrôle interne établis en application de la réglementation bancaire, et de donner son avis sur l'organisation et le fonctionnement des services de contrôle interne ;
- d'examiner les lettres de suite adressées par la Commission bancaire et d'émettre un avis sur les projets de réponse.

Les Commissaires aux comptes assistent aux réunions du Comité des comptes, sauf décision contraire du Comité.

## Rapport d'activité du Comité des comptes pour 2003

Le Comité s'est réuni 5 fois en 2003. Le taux de présence de ses membres à ses réunions s'est élevé à 93 % en 2003 (96 % en 2002).

Lors de chaque arrêté des comptes, le Comité entend les Commissaires aux comptes hors la présence de la Direction générale, avant d'entendre la présentation des comptes faite par la Direction financière, et les commentaires de la Direction des risques et du Secrétaire général sur les risques de toute nature. Depuis 2002, l'un des mandataires sociaux participe à une partie des réunions consacrées à chaque arrêté et engage avec le Comité un dialogue sur les faits marquants du trimestre. Des présentations plus détaillées sont faites par d'autres cadres sur certains sujets touchant notamment aux principaux risques, à la gestion du bilan, au contrôle interne ou aux aspects financiers des projets d'acquisitions.

Au cours de l'année 2003, le Comité a examiné les projets de comptes consolidés annuels, semestriels et trimestriels avant leur présentation au Conseil, et a soumis à ce dernier son avis sur ces comptes. Il a notamment vérifié l'adéquation des provisions aux principaux risques identifiés ainsi que les méthodes et le niveau de provisionnement des portefeuilles de participations. Il suit de près l'évolution des frais généraux et celle des principaux dossiers de risques, qu'il s'agisse des risques de crédit, des risques de marché ou des risques juridiques.

Il a examiné le rapport sur le contrôle interne et le rapport sur la mesure et la surveillance des risques présentés à la Commission bancaire, le plan de tournée de l'Inspection générale et les programmes d'amélioration de l'audit interne et du contrôle des risques.

Le Comité s'est fait présenter la structure du bilan et du hors bilan du Groupe ainsi que le dispositif de lutte contre le blanchiment.

Le Comité a discuté le programme d'audit et le budget des Commissaires aux comptes pour 2003. Il a proposé au Conseil d'administration des règles plus strictes sur les missions susceptibles d'être confiées aux Commissaires aux comptes et aux réseaux dont ils font partie, et a conduit la procédure de sélection d'un nouveau Commissaire aux comptes (voir la rubrique "Commissaires aux comptes", page 15).

Le Comité a revu le dispositif de contrôle de certains risques de marché et a été consulté sur la révision annuelle des limites fixées dans ce domaine.

Il a été consulté sur des projets de réponse du Groupe à des lettres de suite de la Commission bancaire. Il a enfin émis un avis sur les aspects financiers de certains projets d'acquisition.

## Comité des rémunérations

Composé de 3 administrateurs indépendants, MM. Baird, Jeancourt Galignani et Ricard, et présidé par M. Jeancourt Galignani, le Comité des rémunérations :

- propose au Conseil les critères de détermination de la rémunération des mandataires sociaux, y compris les avantages en nature, de prévoyance ou de retraite, et les rémunérations de toutes natures perçues de l'ensemble des sociétés du Groupe ; il veille à leur application, en particulier s'agissant du calcul de la part variable ;
- propose au Conseil la politique d'attribution des *stock options* et donne un avis sur la liste des bénéficiaires ;
- est informé de la politique de rémunération du Groupe, en particulier pour les principaux dirigeants ;
- prépare l'évaluation annuelle des mandataires sociaux et réunit les administrateurs extérieurs au Groupe pour en délibérer ;
- prépare les décisions du Conseil touchant à l'épargne salariale.

## Rapport d'activité du Comité des rémunérations pour 2003

Au cours de l'exercice, le Comité des rémunérations s'est réuni à 4 reprises. Le taux de présence de ses membres a été de 92 % (89 % en 2002).

Il a soumis au Conseil une proposition sur la fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux pour 2002. À cette occasion, le Comité a proposé au Conseil de faire légèrement évoluer pour l'exercice 2003 la méthode utilisée pour la fixation de cette part variable, en modifiant la répartition entre les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. Le Comité a également revu les conditions d'emploi des mandataires sociaux à l'occasion du renouvellement de leurs mandats en avril 2003, et soumis une proposition à cet égard au

Conseil (voir la rubrique "Politique de rémunération des dirigeants", page 21).

Le Comité a proposé au Conseil un plan de *stock options* à la date qui avait été fixée l'année précédente par le Conseil sur sa proposition, ainsi que les principes d'un plan pour 2004 (voir la rubrique "Plans d'options", page 23).

Exerçant pour la première fois ses nouvelles attributions en matière d'épargne salariale, le Comité a proposé au Conseil un élargissement sur 3 ans du dispositif d'actionnariat salarié aux personnels des filiales françaises et des entités étrangères du Groupe. La première phase de cette opération s'est déroulée à l'occasion de la 16<sup>e</sup> augmentation de capital décidée par le Conseil en avril 2003. Elle a concerné 15 filiales françaises comptant 3 100 salariés et 48 entités situées dans 21 pays à l'étranger (voir le chapitre "Ressources humaines", page 70).

### Comité de sélection

Ce Comité, composé du Président du Conseil d'administration et des 3 membres du Comité des rémunérations, est présidé par le Président du Comité des rémunérations. Le Comité est chargé de faire des propositions au Conseil pour la nomination des administrateurs, ainsi que pour la succession des mandataires sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible.

Le Comité de sélection prépare l'examen par le Conseil d'administration des questions relatives au gouvernement d'entreprises. Il conduit l'évaluation du Conseil d'administration. Il propose au Conseil d'administration la présentation des membres du Conseil d'administration dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants. Il fait toute proposition au Conseil sur sa composition après avoir, en tant que de besoin, diligenté les enquêtes utiles. Le

Comité de sélection est informé préalablement de toute nomination de membre du Comité exécutif du Groupe et de responsable d'une direction fonctionnelle centrale non membre de ce Comité. Il a communiqué le plan de succession des mêmes dirigeants.

### Rapport d'activité du Comité de sélection pour 2003

Le Comité de sélection a tenu 4 réunions en 2003 ; le taux de participation a été de 93,75 % (100 % en 2002).

Il a préparé l'examen par le Conseil du chapitre du rapport annuel 2002 relatif au gouvernement d'entreprise, en particulier en ce qui concerne l'appréciation du caractère indépendant des administrateurs (voir ci-après). Il a proposé au Conseil les nominations d'administrateurs soumises à l'Assemblée générale de 2003, la cooptation de M. Azéma en remplacement de M. Bilger et la nomination comme membre du Comité des rémunérations et de sélection de M. Ricard en remplacement de M. Seillière. Il a préparé les propositions à faire en vue de l'Assemblée générale 2004. Il a été informé au préalable des modifications apportées à la composition du Comité exécutif du Groupe en janvier 2003.

Après le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Bouton, il a délibéré hors la présence de celui-ci sur les modalités d'exercice de la Direction générale qu'il a proposées au Conseil (voir ci-dessus).

Enfin, le Comité, hors la présence de M. Bouton, a préparé l'évaluation des mandataires sociaux et en a délibéré avec les autres administrateurs extérieurs au Groupe, avant d'en rendre compte au Président et au Conseil d'administration. Il a revu le plan de succession des mandataires sociaux et serait en état de faire une proposition au Conseil à ce sujet à tout moment.

## Rapport du Conseil

### Composition du Conseil (au 31.12.2003)

Le Conseil d'administration comporte 17 membres, 1 femme et 16 hommes, dont 3 sont des représentants élus des salariés. Les administrateurs étrangers sont au nombre de 4. L'âge moyen des administrateurs est de 60 ans. Au cours de l'année 2003, sa composition a été affectée par les événements suivants :

- expiration du mandat de M. Tchuruk à l'Assemblée générale du 22 avril 2003 ;
- nomination par l'Assemblée générale de M<sup>me</sup> Lulin et M. Cohen ;
- renouvellement par l'Assemblée générale de MM. Bouton, Cannac, Viénot et Wyand ;
- démission de M. Bilger le 6 août 2003 et cooptation de M. Azéma pour le remplacer jusqu'au terme de son mandat ;
- élection de M. Sonnet et réélection de MM. Baude et Pruvost comme administrateurs salariés.

Conformément aux recommandations des rapports AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a, sur le rapport de son Comité de sélection, procédé à un examen de la situation de chacun de ses membres au 31 décembre 2003 au regard des critères d'indépendance définis dans le rapport précité. Il a tout particulièrement étudié les relations bancaires entretenues par le Groupe avec les entreprises dont ses administrateurs sont des dirigeants, en vue d'apprécier si celles-ci étaient d'une importance et d'une nature telles qu'elles pouvaient affecter l'indépendance de jugement des administrateurs. Cette analyse est fondée sur une étude multicritère intégrant plusieurs paramètres (endettement global et liquidité de l'entreprise, poids de la dette bancaire dans l'endettement global, montant des engagements de la Société Générale et importance de

ces engagements par rapport à l'ensemble de la dette bancaire, autres relations commerciales...). Le Conseil d'administration s'est également attaché à analyser la situation des administrateurs ayant un lien avec des groupes actionnaires de la Société Générale.

Au regard de ces critères, le Conseil d'administration a estimé que M<sup>me</sup> Lulin, MM. Azéma, Baird, Calvet, Cannac, Cohen, Jeancourt Galignani et Ricard ainsi que Meiji Yasuda Life devaient être considérés comme administrateurs indépendants.

M. Calvet et Meiji Yasuda Life sont administrateurs depuis plus de 12 ans. Toutefois, conformément au rapport AFEP-MEDEF, l'appréciation du critère d'ancienneté (12 ans maximum) doit être faite à la date d'échéance de leur mandat (respectivement 2004 et 2005), cette ancienneté n'ayant pas été atteinte lors de leur dernier renouvellement.

M. Ricard est également considéré comme indépendant, dès lors que les relations bancaires qu'entretient la Société Générale avec le groupe qu'il préside ne sont pas de nature à affecter l'indépendance de son jugement, et que les liens capitalistiques des deux groupes ont été dénoués fin 2002. En effet, la Société Générale s'est totalement retirée fin 2002 du capital et du Conseil d'administration de SIFA, holding qui détient une partie du capital de Pernod Ricard et où M. Ricard est le représentant permanent du groupe Pernod Ricard. Le groupe Société Générale détient encore 3,8 % du capital du groupe Pernod Ricard mais n'est pas représenté au Conseil d'administration de cette société, et cette participation ne lui confère aucune part au contrôle de l'entreprise. L'accord de juin 1997 entre Pernod Ricard et la Société Générale a été modifié par un avenant du 18 décembre 2002, qui est désormais sans objet, Pernod Ricard ayant depuis cédé toutes les actions de la Société Générale qu'il détenait encore à cette date.

M. Azéma, Directeur général de Groupama, est considéré comme indépendant, dès lors que Groupama détient nettement moins de 10 % du capital de la Société Générale et que ni les relations bancaires qu'entretient Groupama avec la Société Générale, ni le partenariat noué entre Groupama et Société Générale pour le lancement de Groupama Banque ne sont de nature à affecter l'indépendance de son jugement, compte tenu de l'enjeu limité que représente ce dernier pour les deux groupes.

Les autres administrateurs ne sont pas considérés comme indépendants au regard des critères définis par le rapport AFEP-MEDEF.

Les administrateurs indépendants sont ainsi au nombre de 9 sur 17 (soit 53 % du Conseil d'administration et 64 % des administrateurs nommés par l'Assemblée générale).

Cette situation est conforme à l'objectif que s'est fixé le Conseil d'administration d'atteindre la proportion de 50 % d'administrateurs indépendants, recommandée dans le rapport AFEP-MEDEF de septembre 2002, au fur et à mesure des renouvellements. Les propositions soumises à l'Assemblée générale visent par ailleurs à assurer une diversité et un équilibre des expériences et des compétences des administrateurs ainsi qu'à concilier continuité et renouvellement progressif.

Le Conseil d'administration comporte 3 administrateurs élus par les salariés de la Société Générale pour 3 ans. Leur élection est intervenue en 2003. Compte tenu de l'internationalisation du Groupe et de la mise en place d'un plan mondial d'actionnariat salarié, le Président a annoncé que le Conseil d'administration soumettrait des propositions à l'Assemblée générale au plus tard en 2005 sur une éventuelle modification des modalités de désignation des représentants des salariés, de sorte que les salariés représentés au Conseil ne soient pas seulement issus de la Société

Générale personne morale, mais de l'ensemble du Groupe.

En 2000, l'Assemblée générale des actionnaires a approuvé la réduction de la durée des nouveaux mandats à 4 ans (au lieu de 6 ans), ce qui permet désormais de renouveler tous les ans environ un quart des administrateurs nommés par l'Assemblée générale (les administrateurs représentant les salariés étant renouvelés tous les 3 ans par élection).

## *Évaluation du Conseil d'administration*

Le Conseil d'administration a procédé durant l'automne 2002 à la deuxième évaluation de son fonctionnement après celle réalisée en 2000. Cette évaluation a été mise en œuvre avec l'aide d'un cabinet de conseil extérieur à la Société qui a interrogé, individuellement et sur la base d'un questionnaire détaillé validé par le Comité de sélection, tous les administrateurs sur leur appréciation du fonctionnement du Conseil et sur leurs suggestions pour améliorer celui-ci. Parmi les sujets traités, figuraient la taille et la composition du Conseil, les performances collectives du Conseil, l'information et la formation des administrateurs, le choix des sujets traités en Conseil, la qualité des présentations et des débats, la qualité du travail des Comités du Conseil et des rapports qu'ils présentent au Conseil. Le cabinet de Conseil a réalisé une synthèse anonyme des réponses, qui a été présentée et discutée par les administrateurs en novembre 2002 et janvier 2003.

Sur cette base, plusieurs modifications du fonctionnement du Conseil ont été décidées, dont certaines ont donné lieu à modification du règlement intérieur et de la Charte de l'Administrateur, notamment en ce qui concerne l'information du Conseil, le contenu et l'organisation de ses réunions, les missions et le fonctionnement des Comités.

## Commissaires aux comptes

Les comptes de la Société Générale sont certifiés conjointement par le cabinet Ernst & Young Audit, représenté par M. Christian Mouillon, et la société Deloitte Touche Tohmatsu, représentée par M. José Luis Garcia. Leur mandat prendra fin à la clôture des comptes 2005. La société Deloitte Touche Tohmatsu a repris à compter de 2003 le mandat antérieurement exercé par le Cabinet Barbier Frinault et Autres, démissionnaire.

Pour effectuer ce choix, le Conseil d'administration a confié à son Comité des comptes le soin de conduire la procédure d'appel d'offres. Le Comité a approuvé les conditions de l'appel d'offres et le choix des quatre cabinets d'audit invités à soumissionner ; il a revu les conclusions de l'examen des offres effectué par un comité interne et, après avoir auditionné les concurrents, a sélectionné le cabinet Deloitte.

Dès 2001, afin de renforcer l'indépendance des Commissaires aux comptes de la Société, le Conseil d'administration avait décidé que les honoraires versés aux réseaux dont ils font partie pour des tâches non liées à leurs missions d'audit ne devraient pas dépasser environ 30 % de l'ensemble de leurs honoraires.

En 2002, le Conseil d'administration a adopté des règles plus strictes, reposant sur une distinction entre les différents types de missions susceptibles d'être confiées aux auditeurs externes et aux réseaux dont ils font partie : seuls les missions et travaux d'audit et les travaux connexes ou complémentaires peuvent leur être confiés ; toutes autres missions sont exclues dans l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe, sauf autorisation préalable du Comité des comptes.

L'article 104 de la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003 a modifié la législation relative aux règles d'indépendance des Commissaires aux comptes, en interdisant à un Commissaire aux comptes la fourniture de toute prestation autre que d'audit, et en imposant des restrictions sur les prestations qui peuvent être fournies par le réseau auquel il appartient.

Le Conseil d'administration du 5 novembre 2003, prenant acte de ces évolutions, a arrêté le nouveau dispositif applicable aux relations entre les sociétés du Groupe et leurs Commissaires aux comptes.

Ces règles sont susceptibles d'être modifiées en fonction des mesures d'application de la loi, et notamment des positions prises par le Haut Conseil du commissariat aux comptes qu'elle institue.

Ernst & Young Audit et Deloitte Touche Tohmatsu ne peuvent réaliser que des prestations entrant dans la mission du Commissaire aux comptes :

- pour la Société Générale ;
- pour ses filiales.

Toute mission n'entrant pas dans ce cadre, qui sera précisé par le Haut Conseil du commissariat aux comptes, est donc exclue.

Bien que la loi n'interdise pas la fourniture de services par les Commissaires aux comptes et leur réseau à des sociétés du Groupe qu'ils n'auditent pas, le Conseil d'administration a retenu une règle plus stricte. De tels services ne peuvent être rendus que hors de France, et après autorisation expresse du Comité des comptes.

Les Commissaires aux comptes présentent annuellement un état déclaratif des honoraires perçus. Il est rendu compte chaque année au Comité des comptes de la manière dont ces règles sont appliquées avec la présentation des honoraires versés par type de mission aux réseaux dont font partie les Commissaires aux comptes.

## HONORAIRES VERSÉS AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES – EXERCICE 2003

<i>en milliers d'euros (hors taxes)</i>	Deloitte Touche Tohmatsu		Ernst & Young Audit		Total 2003	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Audit</b>						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	4 669		11 356		16 025	
Missions accessoires	1 263		4 825		6 089	
<b>Sous-total</b>	<b>5 933</b>	<b>95 %</b>	<b>16 181</b>	<b>85 %</b>	<b>22 114</b>	<b>87 %</b>
<b>Autres prestations</b>						
Juridique, fiscal, social	181		2 740		2 921	
Technologies de l'information	90		32		122	
Audit interne	–		46		46	
Autres	21		91		112	
<b>Sous-total</b>	<b>292</b>	<b>5 %</b>	<b>2 910</b>	<b>15 %</b>	<b>3 202</b>	<b>13 %</b>
<b>Total</b>	<b>6 225</b>	<b>100 %</b>	<b>19 091</b>	<b>100 %</b>	<b>25 316</b>	<b>100 %</b>

# Gouvernement d'entreprise

	<b>DATE DE LA PREMIÈRE NOMINATION ET ÉCHÉANCE DU MANDAT</b>	<b>FONCTION PRINCIPALE</b>	<b>AUTRES MANDATS EXERCÉS DANS DES SOCIÉTÉS COTÉES <sup>(1)</sup></b>	<b>BIOGRAPHIE</b>
	<b>Daniel Bouton</b> Membre du Comité de sélection Date de naissance : 10/04/1950 Détient 20 500 actions	1997-2007 Président-Directeur général de la Société Générale	<i>Administrateur :</i> Arcelor, Schneider Electric SA, Total SA, Veolia Environnement	Directeur du Budget au ministère des Finances (1988-1990). Entré à la Société Générale en 1991, Directeur général en 1993, Président-Directeur général en novembre 1997.
	<b>Philippe Citerne</b> Date de naissance : 14/04/1949 Détient 17 600 actions	2001-2004 Administrateur et Directeur général délégué de la Société Générale	<i>Administrateur :</i> Unicredito Italiano Spa <i>Membre du Conseil de surveillance :</i> Sopra groupe <i>Représentant permanent de la Société Générale au Conseil d'administration :</i> Accor <i>Mandat ayant pris fin en 2003 :</i> représentant permanent de la Société Générale au Conseil d'administration : TF1	Après avoir exercé des fonctions au ministère des Finances, il rejoint la Société Générale en 1979. Directeur des Études économiques en 1984, Directeur financier en 1986, Directeur des Relations humaines en 1990, Directeur général délégué en 1995, Directeur général novembre 1997, Directeur général délégué en application de la loi NRE du 15 mai 2001.
	<b>Marc Viénot <sup>(2)</sup></b> Date de naissance : 01/11/1928 Détient 36 782 actions	1986-2007 Président d'honneur de la Société Générale	<i>Administrateur :</i> Alcatel, Ciments Français <i>Membre du Conseil de surveillance :</i> Aventis	Après une carrière à la Direction du Trésor du ministère des Finances, entre à la Société Générale en 1973. Directeur général en 1977, Président de 1986 à 1997.
	<b>Jean Azéma <sup>(3)</sup></b> Administrateur indépendant <sup>(4)</sup> Date de naissance : 23/02/1953 Détient 600 actions	2003-2005 Directeur général de Groupama	<i>Administrateur :</i> Médiobanca, Veolia Environnement <i>Représentant permanent de Groupama au Conseil d'administration :</i> Bolloré Investissement	Entré à la mutualité agricole en 1975, Directeur financier de Groupama Vie en 1987, devient Directeur général de Groupama en 2000.
	<b>Euan Baird</b> Administrateur indépendant <sup>(4)</sup> Membre du Comité de sélection et du Comité des rémunérations Date de naissance : 16/09/1937 Détient 600 actions	2001-2004 Président de Rolls Royce Plc	<i>Administrateur :</i> Scottish Power, Areva	De nationalité britannique. Entre en 1960 dans le groupe Schlumberger, devient Directeur général adjoint responsable des opérations <i>wireline</i> en 1979. Président de Schlumberger 1986-2003. Président de Rolls Royce depuis 2003.
	<b>Jacques Calvet</b> Administrateur indépendant <sup>(4)</sup> Président du Comité des comptes Date de naissance : 19/09/1931 Détient 1 064 actions	1989-2004 Administrateur de sociétés	<i>Président du Conseil de surveillance :</i> BHV <i>Vice-Président du Conseil de surveillance :</i> Galeries Lafayette <i>Membre du Conseil de surveillance :</i> Axa <i>Vice-Président du Conseil d'administration :</i> Vivarte <i>Administrateur :</i> Société Foncière Lyonnaise <i>Censeur :</i> Cottin Frères, EPI-Société Européenne de Participations Industrielles	Président de la BNP (1979-1982). Président de PSA (1982-1997).
	<b>Yves Cannac</b> Administrateur indépendant <sup>(4)</sup> Membre du Comité des comptes Date de naissance : 23/03/1935 Détient 700 actions	1997-2006 Membre du Conseil économique et social	<i>Administrateur :</i> AGF <i>Membre du Conseil de surveillance :</i> Solving International <i>Mandat ayant pris fin en 2003 :</i> administrateur : Danone	Président d'Havas de 1978 à 1981. Président de CEGOS de 1985 à 1999.
	<b>Elie Cohen</b> Administrateur indépendant <sup>(4)</sup> Date de naissance : 08/12/1946 Détient 600 actions	2003-2006 Professeur à l'université Paris-Dauphine		Professeur agrégé des Universités en sciences de gestion, docteur d'État ès Sciences économiques, professeur à Paris Dauphine, Président de l'université de Paris-Dauphine (1994-1999).

\* Le nombre des actions a été arrêté au 31/12/2003.

(1) Les autres mandats exercés dans des sociétés non cotées figurent en page 18.

(2) Ancien mandataire social.

(3) Coopté par le Conseil d'administration du 24 septembre sur le poste de M. Bilger démissionnaire le 6 août 2003 ; si l'Assemblée générale ratifie cette décision, son mandat expirera en 2005.



(4) Voir pages 13 et 14.

(5) Mandataire social d'une filiale du groupe Société Générale.



	DATE DE LA PREMIÈRE NOMINATION ET ÉCHÉANCE DU MANDAT	FONCTION PRINCIPALE	AUTRES MANDATS EXERCÉS DANS DES SOCIÉTÉS COTÉES <sup>(1)</sup>	BIOGRAPHIE
	<b>Robert A. Day</b> <sup>(5)</sup> Date de naissance : 11/12/1943 Détient 2 010 069 actions	2002-2006 Chairman and Chief Executive Officer TCW Group Inc.	<i>Administrateur</i> : Freeport	De nationalité américaine. Diplômé de Robert Louis Stevenson School (1961), Bachelor of "Science Economics" de Claremont Mc Kenna College (1965). Gérant de portefeuille à la Banque "White, Weld & Cy" à New York (1965). Créateur en 1971 de Trust Company of the West "TCW".
	<b>Antoine Jeancourt Galignani</b> Administrateur indépendant <sup>(4)</sup> Président du Comité de sélection et du Comité des rémunérations Date de naissance : 12/01/1937 Détient 1 064 actions	1994-2004 Président de GECINA	<i>Administrateur</i> : AGF, Total SA, Kaufman et Broad, <i>Président du Conseil de surveillance</i> : Euro Disney Sca <i>Membre du Conseil de surveillance</i> : Fox Kids Europe NV	Directeur général adjoint du Crédit Agricole de 1973 à 1979. Directeur général de la Banque Indosuez en 1979, Président de 1988 à 1994. Président des AGF de 1994 à 2001. Président de GECINA depuis juin 2001.
	<b>Meiji Yasuda Life Insurance Cy</b> Détient 11 069 312 actions  Représentée par <b>Kenjiro Hata</b> Administrateur indépendant <sup>(4)</sup> Date de naissance : 27/07/1928	1988-2005 Senior Corporate Advisor Meiji Yasuda Life Insurance Company	<i>Administrateur</i> : Kirin Brewery Cy Ltd. <i>Vérificateur</i> : Chubu Electric Power Cy	Compagnie d'assurance à forme mutuelle exerçant son activité dans l'assurance vie.  De nationalité japonaise. Entré dans le groupe Meiji Life en 1954. Chairman en 1998, il est depuis le 02/08/03 Senior Corporate Advisor de Meiji Life devenu Meiji Yasuda Life.
	<b>Élisabeth Lulin</b> Administrateur indépendant Date de naissance : 08/05/1966 Détient 600 actions	2003-2005 Fondatrice et Gérante de Paradigmes et caetera (société spécialisée dans le benchmarking et la prospective des politiques publiques)		En fonction au ministère des Finances (1991-1996), nommée chargée de mission au cabinet d'Édouard Balladur puis Conseiller technique au cabinet d'Alain Juppé (1994-1995). Chef de l'unité Communication externe de l'INSEE (1996-1998). Depuis 1998, Gérante de Paradigmes et caetera.
	<b>Patrick Ricard</b> Administrateur indépendant <sup>(4)</sup> Membre du Comité de sélection et du Comité des rémunérations Date de naissance : 12/05/1945 Détient 200 actions	1994-2005 Président-Directeur général de Pernod Ricard	<i>Administrateur</i> : Provimi, Altadis	Entré dans le groupe Pernod Ricard en 1967, Président depuis 1978.
	<b>Anthony Wyand</b> <sup>(5)</sup> Membre du Comité des comptes Date de naissance : 24/11/1943 Détient 1 000 actions	2002-2007 Administrateur de sociétés	<i>Administrateur</i> : Unicredito Italiano Spa, Société Foncière Lyonnaise <i>Non executive Director</i> : Grosvenor Group Holding Ltd.	De nationalité britannique, entré chez Commercial Union en 1971, Executive Director d'AVIVA jusqu'à fin 2003.
	<b>Gérard Baude</b> Administrateur élu par les salariés Date de naissance : 01/11/1947 Détient 240 actions	1993-2006 En poste au service des moyens de paiement à l'agence d'Aix-en-Provence		Salarié de la Société Générale depuis 1968.
	<b>Philippe Pruvost</b> Administrateur élu par les salariés Date de naissance : 02/03/1949 Détient 3 178 actions	2000-2006 Conseil en gestion de patrimoine à l'agence d'Annemasse		Salarié de la Société Générale depuis 1971.
	<b>Marc Sonnet</b> Administrateur élu par les salariés Date de naissance : 16/10/1947 Détient 200 actions	2003-2006 Chargé de relations sociales Aix-en-Provence		Salarié de la Société Générale depuis 1973.

*Administrateurs dont le renouvellement ou la nomination est soumis au vote de l'Assemblée générale*

RENOUVELLEMENTS	FONCTION PRINCIPALE	MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'ANNÉE 2003	BIOGRAPHIE
<b>Philippe Citerne</b>	Directeur général délégué de la Société Générale	Voir page 16 et ci-dessous	Voir page 16
<b>Euan Baird</b>	Chairman Rolls Royce	Voir page 16 et ci-dessous	Voir page 16
<b>Antoine Jeancourt Galignani</b>	Président de GECINA	Voir page 17 et ci-dessous	Voir page 17
NOMINATIONS	FONCTION PRINCIPALE	MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'ANNÉE 2003	BIOGRAPHIE
 <b>Jean Azéma</b> 50 ans Détient 600 actions	Directeur général de Groupama depuis juin 2000	Voir page 16 et ci-dessous	Ingénieur ESAP (École supérieure d'Agriculture de Purpan) et ancien élève du Centre national d'études supérieures de Sécurité Sociale, il a effectué toute sa carrière dans le groupe Groupama, à la Caisse régionale des Pyrénées orientales (1975-1978), à la Caisse régionale de l'Allier (1979-1986), Directeur financier de Groupama Vie, Directeur des investissements, Directeur de la consolidation et Directeur des assurances (1987-1995), Directeur général de Groupama Sud-Ouest (1996-1997), Directeur général de Groupama Sud (1997-mai 2000).
 <b>Michel Cicurel</b> 56 ans	Président du Directoire de la Compagnie financière Edmond de Rothschild depuis janvier 1999	<i>Administrateur :</i> Bolloré Investissement, Bouygues Télécom, Publicis Groupe SA	Diplômé de l'IEP (Paris) et de l'ENA, titulaire d'une maîtrise ès sciences économiques, il a servi au ministère des Finances et au au ministère de l'Équipement et du Logement de 1973 à 1982. De 1983 à 1988, il occupe des fonctions de Direction à la Compagnie bancaire. Il travaille dans le groupe BSN de 1989 à 1992, puis chez CERUS de 1993 à 1998. Il est Président du directoire de la Compagnie financière Edmond de Rothschild depuis janvier 1999 et membre du Conseil des commanditaires de Rothschild et Cie Banque.

*Mandats exercés au cours de l'exercice 2003 dans des sociétés par actions non cotées***Philippe Citerne**

*Administrateur :* Crédit du Nord, Génével, SG Hambros Bank and Trust Ltd., Trust Company of the West TCW Group

**Marc Viénot**

*Administrateur :* Société Générale Marocaine de Banques

**Jean Azéma**

*Représentant permanent de Groupama SA au Conseil d'administration :* Gimar Finance & Compagnie  
*Directeur général :* Groupama Holding, Groupama Holding 2

**Euan Baird**

*Administrateur :* The Haven Management Trust

**Jacques Calvet**

*Censeur :* Enjyo

**Yves Cannac**

*Administrateur :* Caisse des Dépôts Développement (C3D)

**Robert A. Day**

*Chairman :* Oakmont Corporation  
*Administrateur :* Freeport-McMoRan Copper and Gold Inc., McMoRan Exploration Cy, Syntroleum Corporation, Synta Pharmaceuticals, Fisher Scientific Inc.

**Kenjiro Hata**

*Vérificateur :* The Kokkuku Bank Ltd., Shin-Etsu Polymer Co. Ltd., Daido Steel Co. Ltd.

**Antoine Jeancourt Galignani**

*Président du Conseil d'administration :* Société des Immeubles de France, SNA Holding (Bermuda) Ltd.

*Administrateur :* Oddo & Cie SCA, SNA-Re (Bermuda) Ltd., Société Nationale d'Assurances SAL (Liban)

**Élisabeth Lulin**

*Administrateur :* Doma Viva SA

**Patrick Ricard**

*Président du Conseil d'administration :* Comrie Plc. *Président-Directeur général :* World Brands Duty Free Ltd. *Président :* Austin Nichols Export Sales Inc. *Membre du Directoire :* Wyborowa SA. *Administrateur :* Pernod Ricard Europe SA, PR Finance SA, Société Paul Ricard, Société Paul Ricard & Fils, Martell & Co. SA, Altadis, Chivas Brothers Ltd., The Glenlivet Distillers Ltd., Aberlour Glenlivet Distillery Ltd., Boulevard Export Sales Inc., Peribel SA, Distillerie Fratelli Ramazzotti Spa, Duncan Fraser and Company Ltd., Glenforres Glenlivet Distillery Ltd., House of Campbell Ltd., Irish Distillers Group Ltd., Larios Pernod Ricard SA, Muir Mackenzie Ad Company Ltd., Pernod Ricard Swiss SA, Polairen Trading Ltd., Sankaty Trading Ltd., Peri Mauritius Ltd., Pernod Ricard Nederland BV, Populus Trading Ltd., White Heather Distillers Ltd., W. Whiteley and Company Ltd., PR acquisitions II Corp.

*Vice-Président du Conseil d'administration :* Directeur général délégué Austin Nichols and Co. Inc. *Représentant permanent de Pernod Ricard au Conseil d'administration :* Cusenier SA, JFA SA, Pernod SA, Ricard SA, Santa Lina SA, Campbell Distillers Ltd. *Représentant permanent de Santa Lina au Conseil d'administration :* Cie Financière des Produits Orangina (C.F.P.O.) SA, Société Immobilière et Financière pour l'alimentation (SIFA) SA. *Représentant permanent de International Cognac Holding au Conseil d'administration :* Renault Bisquit SA

**Anthony Wyand**

*Administrateur :* Atis Réal, AVIVA Participations  
*Représentant permanent :* AVIVA Spain, CU Italia  
*Membre du Conseil de surveillance :* AVIVA France

## Mission

assure, sous l'autorité du Président-Directeur général, le pilotage stratégique du Groupe



**Frédéric Oudéa**

Directeur financier  
du Groupe

**Christian Schricke**

Secrétaire général  
du Groupe

**Bernard de Talancé**

Directeur des Ressources  
et Relations Humaines  
du Groupe

**Daniel Bouton**

Président-Directeur général

**Philippe Citerne**

Directeur général délégué

**Didier Alix**

Directeur général adjoint  
Particuliers et Entreprises

**Jean-Pierre Mustier**

Directeur général adjoint  
en charge de la Banque  
de Financement  
et d'Investissement

**Philippe Collas**

Directeur général adjoint  
en charge des Gestions d'actifs,  
Président-Directeur général  
de SG Asset Management

**Alain Py**

Président-Directeur général  
du Crédit du Nord

*Participent aux réunions du Comité exécutif  
pour les sujets relevant de leurs compétences :*

**René Querret**

Directeur des Systèmes  
d'Information du Groupe

**Hervé Saint-Sauveur**

Conseiller du Président

*Assistent aux réunions du Comité exécutif :*

**Didier Hauguel**

Directeur des Risques  
du Groupe

**Hugues Le Bret**

Directeur de la Communication  
du Groupe

Daniel Bouton Philippe Citerne

Didier Alix Jean-Pierre Mustier Philippe Collas Alain Py

Frédéric Oudéa Christian Schricke Bernard de Talancé



**Yves-Claude Abescat**

Directeur de la Banque d'Investissement des Entreprises

**Bernard Beaufile**

Directeur général délégué du Crédit du Nord

**Jacques Bouhet**

Directeur général adjoint délégué de la Banque de Financement et d'Investissement

**Marc Breillout**

Directeur de la Dette et du Financement

**Alain Closier**

Directeur des Services Bancaires

**Alain Clot**

Directeur général délégué de SG Asset Management

**Michel Douzou**

Directeur délégué des Réseaux de Distribution de la Banque de Détail



**Kim Fennebresque**

Directeur de la Banque d'Investissement

**Jean-François Gautier**

Directeur des Services Financiers Spécialisés

**Didier Hauguel**

Directeur des Risques du Groupe

**Alexis Juan**

Président du Directoire de Komerční Banka

**Maurice Kouby**

Directeur des Systèmes d'Information de la Banque de Détail

**Hugues Le Bret**

Directeur de la Communication du Groupe



**Christian Poirier**

Directeur de la Stratégie et du Marketing de la Banque de Détail

**René Querret**

Directeur des Systèmes d'Information du Groupe

**Hervé Saint-Sauveur**

Conseiller du Président

**Jean-François Sammarcelli**

Directeur des Grandes Entreprises et des Institutions Financières, Banque de Financement et d'Investissement

**Patrick Soulard**

Directeur général adjoint délégué de la Banque de Financement et d'Investissement

**Catherine Théry**

Directeur général délégué de SG Asset Management

**Yves Thieffry**

Directeur des Fonctions Support de la Banque de Financement et d'Investissement



**Jean-Pierre Lesage**

Directeur financier de la Banque de Financement et d'Investissement

**Pierre Mathé**

Directeur de la Gestion Privée

**Jean-Louis Mattei**

Directeur de la Banque de Détail Hors France Métropolitaine

**Inès Mercereau**

Directeur de la Stratégie du Groupe

**Christophe Mianné**

Directeur des produits Dérivés sur Actions et Indices

**Philippe Miécrot**

Inspecteur général

**Jean-Jacques Ogier**

Directeur des Réseaux de Distribution de la Banque de Détail

## Mission

échanges sur la stratégie et les questions d'intérêt général du Groupe

## Politique de détermination de la rémunération des dirigeants

### Président et Directeur général délégué

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a retenu pour les 2 mandataires sociaux la structure de rémunération suivante :

- une rémunération fixe, susceptible d'être revalorisée en fonction des pratiques de marché ;
- une rémunération variable, égale à une fraction de la rémunération fixe déterminée chaque année par le Conseil qui arrête les comptes de l'exercice. Depuis 2002, le Conseil d'administration a décidé que la part variable comprendrait deux éléments :
  - l'un fonction des objectifs de bénéfice net par action (BNPA) fixés en valeur absolue à l'avance pour l'exercice ; la part correspondant à cet indicateur peut varier entre 0 et 150 % de la rémunération fixe, ces taux plancher et plafond correspondant à des objectifs plancher et plafond de BNPA et un taux de 75 % correspondant à la réalisation de l'objectif central de BNPA ; le Conseil veille chaque année à ce que des effets de structure ou des profits et pertes exceptionnels n'altèrent pas le jeu de la formule, et que le montant fixé traduise bien l'évolution réelle des résultats du Groupe ;
  - l'autre sur la base d'indicateurs qualitatifs via la fixation d'objectifs clés sous-tendant la réussite de la stratégie de l'entreprise et fixés à l'avance pour l'exercice ; la part correspondant à ces

indicateurs peut varier entre 0 et 100 % de la rémunération fixe, un taux de 75 % étant attribué lorsque les objectifs sont réalisés.

La part variable versée aux mandataires sociaux est ensuite réduite du montant des jetons de présence perçus par ceux-ci, qu'ils proviennent de la Société Générale ou des sociétés extérieures au Groupe dont ils sont administrateurs.

Les rémunérations fixes et variables du Directeur général délégué sont égales à 55 % de celles du Président.

MM. Bouton et Citerne bénéficient d'un régime complémentaire de retraite des cadres de Direction de la Société, avec pour seule spécificité liée à leur qualité de mandataires sociaux la prise en compte dans l'assiette de la rémunération d'activité de référence, en sus de la rémunération fixe, d'une rémunération variable fixée forfaitairement lors de leur première nomination comme mandataires sociaux à 60 % de leur rémunération fixe. Ils bénéficient d'une voiture de fonction.

### Autres membres du Comité exécutif

Pour le Président du Crédit du Nord, un processus identique à celui appliqué à MM. Bouton et Citerne est appliqué, le Conseil d'administration fixant, sur proposition du Comité des rémunérations, sa rémunération fixe et sa rémunération variable, qui est liée directement à la performance de la Société.

Pour les 6 autres dirigeants membres du Comité exécutif\*, leur rémunération, fixée par la Direction générale, est également constituée de deux parties :

- une rémunération fixe, déterminée en fonction des responsabilités confiées et prenant en compte les pratiques de marché ;
- une rémunération variable fixée par la Direction générale et arrêtée tant en fonction des résultats du Groupe que des performances individuelles réalisées au cours de l'exercice écoulé.

Outre ces deux composantes, ces 6 dirigeants bénéficient, au même titre que l'ensemble des salariés, de l'intéressement et de la participation résultant des accords d'entreprise. Ils ne bénéficient d'aucun jeton de présence au titre de leurs mandats d'administrateur au sein du Groupe ou à l'extérieur, ceux-ci revenant à la Société Générale.

Les membres du Comité exécutif bénéficient d'une voiture de fonction.

## Montant des rémunérations au titre de 2003

Le montant de la rémunération fixe des mandataires sociaux est resté inchangé depuis 2001. S'agissant de la rémunération variable, le Conseil d'administration a fixé la part correspondant aux objectifs de BNPA en fonction des résultats de l'exercice 2003 (cette part était égale à zéro au titre de 2002) et la part correspondant aux résultats obtenus sur les objectifs qualitatifs en fonction de l'appréciation portée sur ceux-ci, sur proposition de son Comité des rémunérations. Il a ainsi fixé le montant global de la part variable à 1,95 M EUR pour le Président et 1,07 M EUR pour le Directeur général délégué.

Au titre de 2003, les rémunérations exprimées en M EUR ont été les suivantes :

Rémunérations en millions d'euros	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération globale <sup>(1)</sup> (jetons compris)	Rémunération globale à la charge du Groupe <sup>(1)</sup>
Le Président	1,00	1,95	2,95	2,80
Le Directeur général délégué	0,55	1,07	1,62	1,57
Les 7 membres du Comité exécutif	1,85	6,89	8,74	8,74

(1) La rémunération globale s'entend comme la somme des rémunérations fixes perçues en 2003 et des rémunérations variables, afférentes à l'exercice 2003, versées en mars 2004. La rémunération globale à la charge du Groupe ne comprend pas les jetons de présence versés aux mandataires sociaux par des sociétés extérieures au Groupe, soit 150 000 EUR pour le Président et 50 000 EUR pour le Directeur général délégué.

\* Le Comité exécutif est composé du Président, du Directeur général délégué, des 3 Directeurs généraux adjoints des branches Particuliers et Entreprises, Banque de financement et d'investissement et Global Investment Management and Services, du Président du Crédit du Nord, du Directeur des finances et de la stratégie du Groupe, du Directeur des ressources et relations humaines du Groupe, et du Secrétaire général du Groupe.

## Évolution des rémunérations depuis 2000

Les rémunérations des mandataires sociaux versées au titre de chaque exercice ont été les suivantes :

Rémunérations <i>en millions d'euros</i>	2000			2001			2002			2003		
	fixe	variable	total	fixe	variable	total	fixe	variable	total	fixe	variable	total
Le Président	0,84	1,90	2,74	1,00	1,25	2,25	1,00	0,80	1,80	1,00	1,95	<b>2,95</b>
Le Directeur général délégué	0,46	1,04	1,50	0,55	0,69	1,24	0,55	0,44	0,99	0,55	1,07	<b>1,62</b>
<b>Total</b>	<b>1,31</b>	<b>2,94</b>	<b>4,25</b>	<b>1,55</b>	<b>1,94</b>	<b>3,49</b>	<b>1,55</b>	<b>1,24</b>	<b>2,79</b>	<b>1,55</b>	<b>3,02</b>	<b>4,57</b>

## Jetons de présence versés aux administrateurs de la Société

Le montant des jetons de présence a été fixé par l'Assemblée du 22 avril 2003 à 650 000 EUR.

Les règles de répartition des jetons de présence entre les administrateurs, décidées par le Conseil d'administration du 23 février 2000, sont les suivantes :

- la moitié des jetons de présence est répartie par parts égales entre chacun des administrateurs, les membres du Comité des comptes recevant toutefois chacun deux parts ;
- l'autre moitié est répartie entre les administrateurs proportionnellement au nombre de séances du Conseil et des Comités auxquelles chacun a participé au cours de l'exercice.

## Tableau des rémunérations individuelles des mandataires sociaux

Perçues en 2003 de la Société Générale (art. L. 225-102-1 du Code de commerce)

<i>en euros</i>				
Noms des mandataires	Rémunération fixe	Rémunération variable*	Jetons de présence	Avantages en nature reçus
Daniel Bouton	1 000 000		28 153 (a)	Voiture
Philippe Citerne	550 000		24 868 (a)	Voiture
Euan Baird			23 579	
Gérard Baude			24 868 (b)	
Pierre Bilger			21 582	
Jacques Calvet			46 450	
Yves Cannac			48 093	
Robert A. Day			12 490	
Daniel Gourichon			24 161 (c)	
Kenjiro Hata			10 026 (d)	
Marie-Thérèse Henry			707	
Antoine Jeancourt Galignani			26 511	
Philippe Pruvost			26 511 (b)	
Patrick Ricard			19 939	
Ernest-Antoine Seillière			28 897 (e)	
Serge Tchuruk			18 296	
Marc Viénot			23 225	
Anthony Wyand			31 141 (f)	

(a) Les jetons de présence perçus par le Président et le Directeur général délégué s'imputent sur la rémunération variable et ne se cumulent pas avec elle.

b) Versés au Syndicat SNB Société Générale.

c) Versés au Syndicat CFDT Société Générale.

d) Versés à Meiji Life Insurance Cy.

e) Versés à la CGIP devenue Wendel Investissement.

f) Versés à CGNU Plc. devenue AVIVA Plc.

\* Voir tableau ci-dessus : part variable 2002.

## Obligation de détention d'actions Société Générale pour les principaux dirigeants du Groupe

Le Conseil d'administration a décidé en 2002 que les membres du Comité exécutif du Groupe devaient détenir en moyenne et au minimum le nombre d'actions Société Générale suivant :

	Nombre d'actions
Président	8 500
Directeur général délégué	4 500
Autres membres du Comité exécutif	2 500

Les actions peuvent être détenues directement ou indirectement via le Plan d'épargne d'entreprise. Les membres actuels du

Comité exécutif ne remplissant pas ces conditions se mettent en conformité à l'occasion de l'exercice de leurs options.

Au 31 décembre 2003, les membres du Comité exécutif, avec un total de plus de 112 000 actions détenaient chacun en moyenne plus de 12 000 actions.

## Les plans d'options

### Politique générale

Les attributions d'options d'achat ou de souscription d'actions Société Générale ont pour but de motiver, fidéliser et récompenser trois catégories de salariés. La première catégorie est constituée par les cadres dont la contribution aux résultats du Groupe est importante en fonction des responsabilités qui leur sont confiées. La deuxième catégorie correspond aux cadres à haut potentiel dont les compétences sont les plus recherchées sur le marché du travail. La troisième catégorie vise les cadres dont les prestations ont été remarquablement utiles à l'entreprise.

D'une manière générale, le bénéfice de ces options est consenti pour une durée de 7 ans avec un différé d'exercice de 3 ans et, sauf cas particuliers, l'exercice de ces options est soumis à la condition que le contrat de travail du bénéficiaire soit en vigueur à la date à laquelle elles sont levées. Depuis le plan de 2000, compte tenu des dispositions fiscales en vigueur en France, les actions issues de la levée des options sont incessibles avant 4 ans pour les bénéficiaires résidents français.

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé en 2003 d'examiner l'opportunité d'un plan de stock-options chaque année et de l'arrêter, le cas échéant, lors de sa séance de janvier.

### Plan 2003

Le 22 avril 2003, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a procédé à une nouvelle attribution d'options d'achat d'actions. Ce plan comporte deux enveloppes, correspondant au total à 0,90 % du capital :

#### Une enveloppe générale

Cette enveloppe a été attribuée à 946 cadres du Groupe, mandataires sociaux inclus, pour un total de 3 232 025 options, soit 0,7 % du capital. Le prix de cession des titres a été fixé à 52,00 EUR, sans décote, à l'arrondi près, par rapport à la moyenne des 20 cours de bourse ayant précédé la réunion du Conseil.

#### Une enveloppe spécifique au bonus de fidélité

Comme en 2002, cette enveloppe était destinée à compenser le différé de versement des parts variables de certains cadres de la Banque de financement et d'investissement. Elle s'est élevée à 659 554 options présentant les mêmes caractéristiques que celles de l'enveloppe générale (prix, durée, levée et cession), et a été attribuée à 327 bénéficiaires.

Pour l'ensemble de ce plan, 470 personnes (37 %) ont été attributaires d'options pour la première fois, 585 (46 %) ont moins de 41 ans, 165 (13 %) sont des femmes, et les étrangers représentent 26 % du total des attributaires.

### Plan 2004

Le 14 janvier 2004, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a procédé à une nouvelle attribution d'options d'achat d'actions.

Ce plan ne comporte pas d'enveloppe spécifique au bonus de fidélité : la décision d'abandonner définitivement ce dispositif a été prise en 2003. Les options ont été attribuées à 1 550 cadres du Groupe, mandataires sociaux inclus, pour un total de 3 788 300 options, soit 0,86 % du capital. Le prix de cession des titres a été fixé à 70,00 EUR, sans décote, à l'arrondi près, par rapport à la moyenne des 20 cours de bourse ayant précédé la réunion du Conseil. 791 personnes (51 %) ont été attributaires pour la première fois, 752 (48 %) sont des jeunes cadres, 350 (22 %) sont des femmes, et les salariés des filiales représentent 36 % du total des attributaires.

### Informations sur le plan 2004

OPTIONS ATTRIBUÉES				Levées possibles à compter du	Cessions possibles à compter du	Valorisation unitaire*
Date d'attribution	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options			
14.01.04	70,00 EUR	1 550	3 788 300	14.01.07	14.01.08	19,00 EUR
	dont Comité exécutif	9	469 250			

\* La valorisation unitaire des options est fournie à titre purement indicatif. Elle a été réalisée selon la méthode Black and Scholes, utilisée pour la valorisation d'options échangeables sur un marché, ce qui n'est pas le cas des options attribuées aux collaborateurs du Groupe, qui ne sont pas cessibles à des tiers. Cette valeur théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value que les bénéficiaires pourront réaliser lorsqu'ils pourront céder leurs titres. La plus-value dépendra de la performance de l'action et donc du cours de bourse à la date d'exercice.

## Suivi des plans d'options Société Générale au 31 décembre 2003

avec indication des options consenties aux membres de l'état-major du Groupe en poste lors de leur attribution.

OPTIONS ATTRIBUÉES							OPTIONS LEVÉES						Options annulées	Options restantes fin 2003	Valorisation unitaire*	Dilution potentielle du capital
Date d'attribution	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	Levées possibles à compter du	Levées possibles à compter du	Expiration des options	en 1998	en 1999	en 2000	en 2001	en 2002	en 2003				
25.06.97	18,94 EUR	334	1 690 760	25.06.02	25.06.02	24.06.04	28 600	18 620	44 580	13 440	454 965	489 179	108 420	<b>532 956</b>	51,15 EUR	0,12 %
	dont Direction	27	594 000				16 000	16 000	2 000	0	134 720	137 300				
24.06.98	45,35 EUR	541	1 953 200	24.06.03	24.06.03	23.06.05	0	0	32 800	11 200	600	428 631	99 200	<b>1 380 769</b>	25,68 EUR	0,31 %
	dont Direction	25	451 200				0	0	22 000	0	0	81 200				
08.09.99	48,50 EUR	714	3 502 400	08.09.02	08.09.04	07.09.06		0	11 200	8 400	13 150	92 505	211 600	<b>3 165 545</b>	24,38 EUR	
	dont Comité exécutif	9	502 000					0	0	0	0	32 000				
02.08.00	51,00 EUR	1 477	2 268 000	02.08.03	02.08.05	01.08.07			0	0	0	8 754	235 000	<b>2 024 246</b>	23,73 EUR	
	dont Comité exécutif	-	0					0	0	0	0	0				
12.01.01	66,00 EUR	258	3 116 500	12.01.04	12.01.05	11.01.08				0	0	0	194 000	<b>2 922 500</b>	16,39 EUR	0,67 %
	dont Comité exécutif	9	743 500							0	0	0				
16.01.02	62,50 EUR	1 092	3 543 977	16.01.05	16.01.06	15.01.09					0	0	202 419	<b>3 341 558</b>	19,50 EUR	
	dont Comité exécutif	9	313 000								0	0				
22.04.03	52,00 EUR	1 235	3 891 579	22.04.06	22.04.07	21.04.10						0	8 844	<b>3 882 735</b>	26,00 EUR	
	dont Comité exécutif	9	331 000									0				
			<b>19 966 416</b>				<b>28 600</b>	<b>18 620</b>	<b>88 580</b>	<b>33 040</b>	<b>468 715</b>	<b>1 019 069</b>	<b>1 059 483</b>	<b>17 250 309</b>		<b>1,10 %</b>
	dont Direction		2 934 700				16 000	16 000	24 000	0	134 720	250 500				

NB De 1997 à 1998 et en 2001, il s'agit d'options de souscription d'actions. En 1999, en 2000, 2002 et en 2003, il s'agit d'options d'achat d'actions qui ne peuvent entraîner de dilution. Le prix d'exercice correspond à la moyenne des premiers cours cotés de l'action pendant les 20 séances de bourse qui ont précédé la réunion du Conseil ayant décidé l'attribution des options, assortie d'une décote de 20 % pour les attributions de 1997 et de 2000.

\* La valorisation unitaire des options est fournie à titre purement indicatif. Elle a été réalisée selon la méthode Black and Scholes, utilisée pour la valorisation d'options échangeables sur un marché, ce qui n'est pas le cas des options attribuées aux collaborateurs du Groupe, qui ne sont pas cessibles à des tiers. Cette valeur théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value que les bénéficiaires pourront réaliser lorsqu'ils pourront céder leurs titres. La plus-value dépendra de la performance de l'action et donc du cours de bourse à la date d'exercice.

Les mandataires sociaux détiennent les options suivantes :

Date d'attribution	Prix d'exercice	Nombre d'options attribuées	Options levées en 2003
<b>Le Président</b>			
25.06.97	18,94	80 000	80 000
24.06.98	45,35	104 000	0
08.09.99	48,50	160 000	0
12.01.01	66,00	250 000	0
16.01.02	62,50	90 000	0
22.04.03	52,00	109 000	0
14.01.04	70,00	120 000	0

Date d'attribution	Prix d'exercice	Nombre d'options attribuées	Options levées en 2003
<b>Le Directeur général délégué</b>			
25.06.97	18,94	40 000	0
24.06.98	45,35	52 000	0
08.09.99	48,50	90 000	0
12.01.01	66,00	137 500	0
16.01.02	62,50	50 000	0
22.04.03	52,00	60 000	0
14.01.04	70,00	66 000	0

Options de souscription ou d'achat d'actions de sociétés du Groupe consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par les 10 premiers salariés non mandataires sociaux :

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré
Options consenties en 2003 par une société du Groupe.	374 125	41,78 EUR
Options levées en 2003 sur une société du Groupe	118 480	35,53 EUR

### Attributions d'options Société Générale aux salariés

Plan	Total des 10 plus importantes attributions d'options par plan
1997	129 060
1998	140 000
1999	272 000
2000	22 000
2001	476 000
2002	251 375
2003	308 125
2004	354 000

Tableaux élaborés conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers.