



Rapport « Pilier 3 »

Cadre de gestion des risques – Exercices 2015/2016

Groupe Exane

Table des matières

1. Introduction – Périmètre du présent document.....	4
1.1. Le groupe Exane	4
1.2. Supervision prudentielle	4
1.3. Cadre réglementaire Bâle 3	4
2. Présentation générale des activités	5
2.1. Actions	5
2.2. Dérivés.....	6
2.3. Gestion d'actifs.....	7
2.4. Activités de la holding.....	8
3. Organisation du groupe.....	9
3.1. Organigramme simplifié du groupe	9
3.2. Cadre de gouvernance sur le suivi des risques	10
3.2.1. Structure d'ensemble.....	10
3.2.2. Les fonctions de contrôle du groupe Exane	10
3.3. Organes de direction et de gestion.....	12
3.3.1 Le Conseil d'Administration	12
3.3.1.1 Le Comité des Risques	13
3.3.1.2 Le Comité des Rémunérations.....	13
3.3.1.3 Le Comité des Nominations.....	14
3.3.2 Les Comités de Direction	15
3.3.2.1 Le COMEX Groupe	15
3.3.2.2 Le Comité de gestion financière	15
3.3.2.3 Le Comité de Risques Direction Générale.....	15
3.3.2.4 Le Comité du Contrôle Permanent (CCP)	16
4. Composition des fonds propres du Groupe.....	17
4.1. Composition des fonds propres consolidés comptables.....	17
4.2. Passage des fonds propres consolidés comptables aux fonds propres prudentiels.....	17
5. Evaluation des risques pondérés du Groupe – Pilier 1.....	17
5.1. Risque de crédit et de contrepartie.....	17
5.2. Risque de marché	18
5.3. Risques opérationnels	18
5.4. Risque de liquidité	19
5.5. Autres types de risques	19
5.5.1. Risque de concentration du crédit – Grands Risques	19
5.5.2. Risque de taux d'intérêt sur le portefeuille bancaire	19
5.6. Synthèse des exigences de fonds propres réglementaires et présentation des ratios réglementaires	20
5.6.1. RWA et EFP réglementaires	20
5.6.2. Ratios réglementaires de fonds propres	21
5.6.3. Ratios réglementaires de liquidité	21



6. Contrôle de l'adéquation des ressources – Pilier 2	22
6.1. Evaluation interne des besoins en capital (I.C.A.A.P.)	22
6.1.1. Evaluation interne de la base de fonds propres	22
6.1.2. Evaluation interne des besoins en fonds propres.....	22
6.2. Evaluation interne des besoins en liquidité (I.L.A.A.P.)	23
7. Politique de rémunération	24



1. Introduction – Périmètre du présent document

1.1. Le groupe Exane

Créé en 1990, le groupe Exane intervient sur trois métiers :

- L'intermédiation actions : sous la marque Exane BNP Paribas, le groupe Exane propose aux institutionnels des services incluant la recherche, la vente et le corporate broking, l'exécution et l'ECM.
- Les dérivés : Exane Derivatives, filiale d'Exane, est spécialisée dans (i) la recherche, (ii) la vente et la tenue de marché (market-making) sur produits optionnels de sous-jacents actions et indices ainsi que sur certaines obligations convertibles et produits de crédit, (iii) l'émission, le placement et la gestion de produits structurés, (iv) l'intermédiation de dérivés listés.
- L'asset management : la gestion d'actifs du groupe Exane est exercée par ses deux sociétés de gestion, Exane Asset Management, spécialisée dans la gestion pour compte de tiers sur sous-jacents actions, et Ellipsis AM, qui propose une gestion pour compte de tiers de fonds convertibles, crédit et diversifiés.

1.2. Supervision prudentielle

Le groupe Exane est supervisé sur base consolidée par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et, à ce titre, est soumis aux obligations prudentielles Bâle 2 / Bâle 3 en matière de solvabilité et de liquidité. La société mère Exane SA, entité consolidante, est agréée par l'ACPR en tant qu'entreprise d'investissement.

La filiale anglaise Exane Ltd est supervisée au Royaume-Uni, sur base individuelle, par la FCA (Financial Conduct Authority).

L'entité américaine Exane Inc. relève, pour sa part, de la supervision de la FINRA aux Etats-Unis.

1.3. Cadre réglementaire Bâle 3

La réglementation prudentielle Bâle 3, applicable au groupe Exane, se compose de trois piliers :

- Le pilier 1 définit les exigences minimales applicables en matière de niveau de capital requis pour couvrir les risques liés à l'activité et au bilan (ratios de solvabilité) et en matière de liquidité de court et de long terme (ratios de liquidité). Exane calcule sur une base périodique ces différents ratios au niveau consolidé et les déclare à l'ACPR.
- Le pilier 2 concerne la surveillance discrétionnaire exercée par les autorités de tutelle nationales, il organise un dialogue structuré entre les superviseurs bancaires et les établissements financiers placés sous leur contrôle. À cet effet, il prévoit la mise en place par les banques elles-mêmes de processus internes de suivi et de calcul des risques (y compris ceux du pilier 1) et des besoins en fonds propres associés incluant les processus d'évaluation des besoins en capital d'une part (ICAAP), et en liquidité d'autre part (ILAAP). Les superviseurs sont ensuite chargés de confronter leur propre analyse du profil de risque de l'établissement avec celle conduite par la banque et, en fonction de leurs conclusions, d'engager des actions. Ils peuvent notamment demander que l'établissement renforce ses fonds propres au-delà du ratio minimum de fonds propres exigé.

- Le Pilier 3 encourage la discipline de marché au travers d'exigences de publication d'informations qui permettent au marché d'évaluer le niveau des risques portés par l'entité, ainsi que le cadre de gestion en place pour assurer la maîtrise de ces risques.
L'objectif sous-jacent est d'uniformiser les pratiques bancaires en matière de communication financière et de faciliter ainsi la lecture des informations comptables et financières des banques d'un pays à l'autre.
Le présent document, venant en complément des états financiers publiés par ailleurs par le groupe, a vocation à répondre à ces exigences.

2. Présentation générale des activités

Les activités du groupe Exane, spécialisées sur les actions européennes et les dérivés sur actions européennes, s'organisent en quatre lignes métier :

- Actions (recherche, vente et corporate broking, exécution et ECM),
- Dérivés (recherche, vente, structuration, trading),
- Gestion d'actifs avec les filiales Exane AM et Ellipsis AM,
- Activités de la holding (investissements en fonds, gestion de trésorerie et du coussin d'actifs liquides).

2.1. Actions

Le métier Actions, orienté vers une clientèle institutionnelle, est exercé sous la marque Exane BNP Paribas et compose la franchise actions européennes du groupe BNPP.

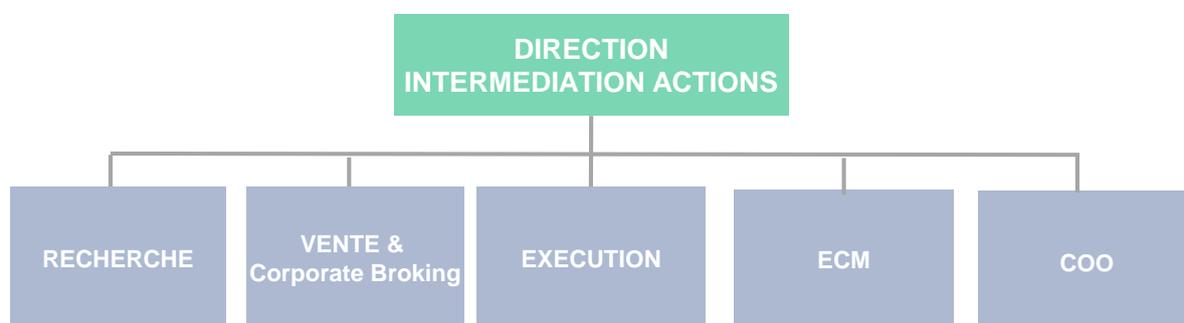
Il est organisé en cinq pôles :

- La recherche,
- La vente et le corporate broking,
- L'exécution,
- L'Equity Capital Markets (ECM)
- et les fonctions support (dont l'équipe COO)

Au sein des équipes support du métier, les équipes COO s'assurent du bon fonctionnement des activités, notamment de la conformité à la politique générale définie par les organes de direction du groupe et du métier.

Le métier est organisé schématiquement comme suit :

Métier Intermédiation Actions – organisation simplifiée



La recherche couvre les principales valeurs européennes, avec une organisation par secteur d'activité et, dans certains cas, par capitalisation (équipes spécialisées « mid-cap »).

Les équipes de vente s'appuient sur l'expertise de la recherche pour proposer à la clientèle des solutions d'investissement.

L'exécution peut avoir lieu via divers canaux :

1. « High touch » : dans ce cas, l'ordre du client est collecté par les équipes de vente qui vont définir une stratégie d'exécution de l'ordre du client et le diriger manuellement sur le canal d'exécution le plus approprié : exécution manuelle ou via un algorithme (*DMA, DSA*).
Dans certains cas, l'exécution peut se faire avec prise de risque par Exane dans le cadre de l'Unité Interne Facilitation (actions et ETF). Cette dernière consiste à fournir aux clients des prix fermes, à se porter contrepartie des ordres des clients et à les déboucler dans le marché.
2. « Low touch » : activité s'appuyant sur une plate-forme d'exécution dédiée. La plateforme collecte électroniquement les ordres des clients pour exécution automatique, directement ou via des algorithmes de trading.

Le métier héberge également une activité de programme trading : exécution de panier d'actions via la plate-forme électronique.

L'activité de Corporate Broking assiste les clients *corporate* d'Exane dans des opérations stratégiques et des opérations de gestion de leur structure financière (par exemple, programmes de rachat d'actions, gestion de contrats de liquidité sur titres cotés, etc.).

L'activité ECM fournit une prestation de recherche et de distribution sur des opérations de placement originées par les équipes de BNP Paribas, pour lesquelles Exane apporte une expertise en matière de recherche, sa capacité de distribution et une garantie partielle de placement.

2.2. Dérivés

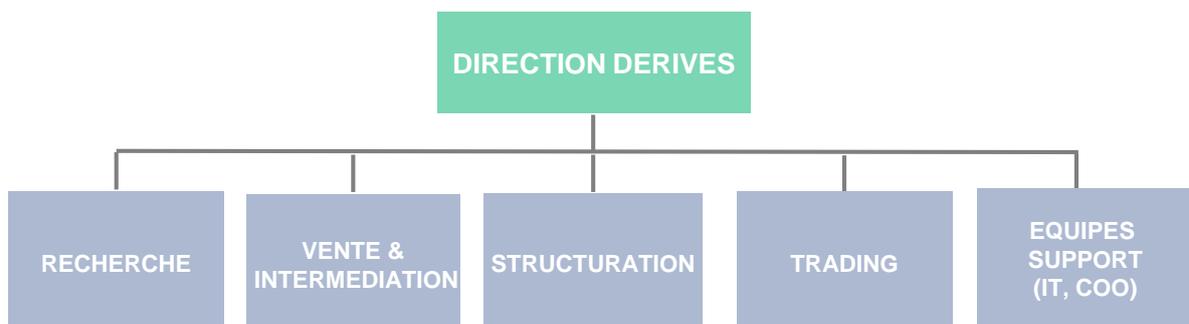
Le Métier Dérivés est conduit par l'entité Exane Derivatives. Il s'articule autour de plusieurs pôles :

- la recherche,
- la vente et l'intermédiation de produits financiers,
- la structuration,
- le trading.
- et les fonctions support (dont l'équipe COO)

Au sein des équipes support du métier, les équipes COO s'assurent du bon fonctionnement des activités d'Exane Derivatives, notamment de la conformité à la politique générale définie par les organes de direction du groupe et du métier.

Le métier est organisé schématiquement comme suit :

Métier Dérivés – organisation simplifiée



La recherche est assurée par une équipe qui réunit des stratégestes et des analystes financiers.

La vente couvre les activités suivantes :

- vente finale options et convertibles, essentiellement à des gérants de fonds ou d'OPCVM ;
- vente obligataire, qui exerce son activité sur le marché des obligations d'entreprise, du secteur financier ou non ;
- vente structurés, principalement à des gérants privés, qui propose des solutions d'investissement en s'appuyant sur une gamme des produits structurés (titres émis par Exane ou par des émetteurs externes, OTC, fonds).

L'équipe Structuration accompagne l'activité commerciale en interaction avec les équipes de recherche, de vente et de trading dans la conception de produits structurés sur toutes classes d'actifs et la présentation de ces produits lors de rendez-vous avec des clients.

Le trading est organisé en quatre Unités Internes basées à Paris :

- Produits structurés,
 - Options,
 - Convertibles,
 - Equity Finance.
1. L'Unité Interne Produits Structurés consiste en la cotation, en primaire et en secondaire, à destination de la clientèle d'Exane Derivatives, de produits structurés sur actions, indices d'actions, fonds, taux, change, crédit, matières premières et tout produit hybride entre ces classes d'actifs. Cette ligne d'activité assure également la cotation de produits structurés sur indices propriétaires ; ces indices peuvent être testés préalablement au sein de l'activité dans un portefeuille de nursing, pendant une durée maximale de 12 mois.

Par ailleurs, cette activité concentre l'essentiel des risques non couvrables directement de l'activité Dérivés et, à ce titre, gère la macro-couverture du Groupe dans une logique de gestion saine et prudente des risques.
 2. L'Unité Interne Options assure la tenue de marché sur produits optionnels sur sous-jacents actions et indices européens (options, swaps, packages de dispersion, produits issus d'une opération sur titres avec une composante optionnelle, ou toute combinaison de ces produits).
 3. L'Unité Interne Convertibles assure la tenue de marché sur certaines obligations et produits de crédit, notamment : obligations simples, obligations convertibles et assimilées, obligations mandatoriales, obligations reliées à l'inflation et produits hybrides.
 4. L'Unité Interne Equity Finance regroupe deux sous-activités.
La première est la tenue de marché sur produits dérivés Delta One (sans convexité du prix au cours du sous-jacent).
La seconde sous-activité est le service de prêt-emprunt de titres pour l'ensemble des activités d'Exane.

2.3. Gestion d'actifs

Le métier de gestion d'actifs est porté par Exane Asset Management (Exane AM), filiale d'Exane SA, et Ellipsis Asset Management (Ellipsis AM), filiale d'Exane Derivatives.



Exane AM est spécialisée dans la gestion directe de fonds de stratégie long/short equity. La gamme de fonds est constituée de fonds simples et de fonds de fonds composés de ces fonds simples. Exane AM a également développé une offre de fonds « *long only* » au travers du fonds Select.

Ellipsis AM conduit une activité de gestion d'actifs sur les types de fonds suivants : fonds de convertibles, fonds de crédit, fonds indiciels, fonds de dérivés.

2.4. Activités de la holding

Les activités de la holding comprennent l'investissement en fonds, la gestion de trésorerie et la gestion du coussin d'actifs liquides.

Ces trois activités font l'objet d'une gouvernance spécifique au niveau de la holding et de mandats dédiés.

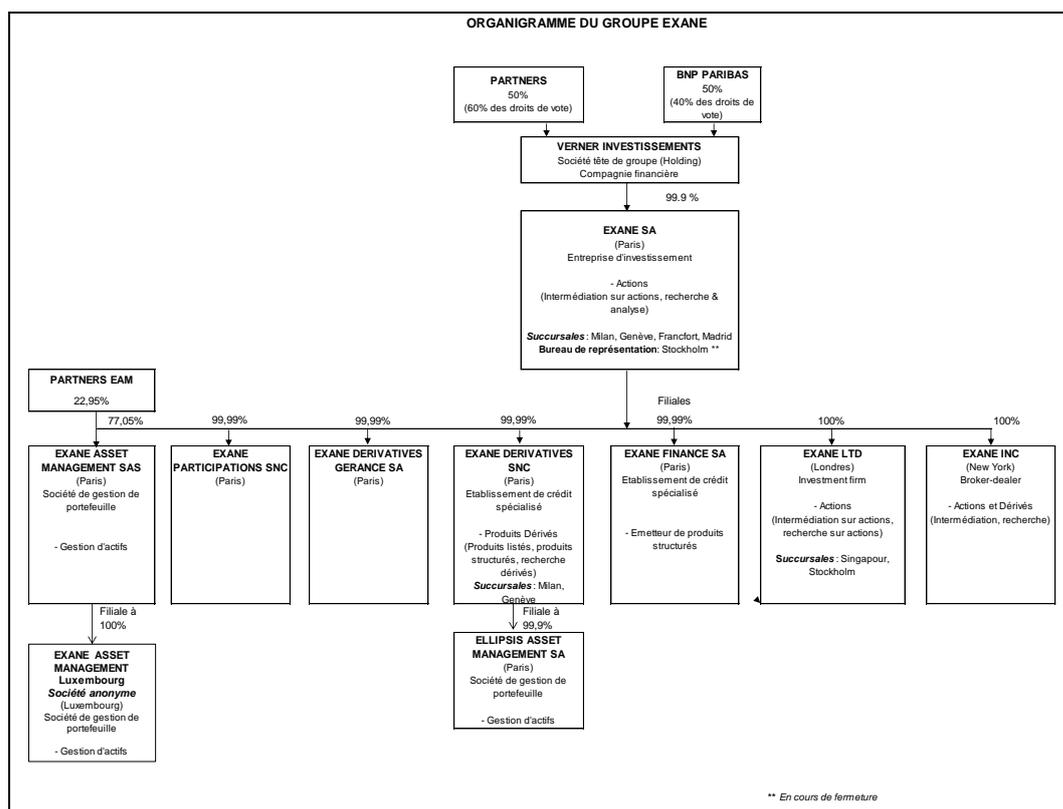
Au titre de l'activité d'investissement en fonds, Exane SA et Exane Derivatives investissent dans des fonds principalement gérés par les deux sociétés de gestion du Groupe (Exane AM et Ellipsis AM). Ce schéma permet d'accompagner la croissance de l'offre et des encours et facilite la constitution d'un historique de performances durant les premiers temps de la vie du fonds préalablement à sa commercialisation. Il témoigne par ailleurs de la confiance d'Exane dans la performance des fonds développés par ses filiales.

Au titre de la gestion de trésorerie, Exane effectue un suivi quotidien des besoins de financement des métiers, gère les comptes bancaires et l'utilisation de la ligne de liquidité de BNP Paribas.

Au titre de la gestion du coussin d'actifs liquides, Exane a constitué, conformément aux exigences de la réglementation CRD 4, un portefeuille d'actifs liquides pour couvrir ses sorties nettes de trésorerie à un mois.

3. Organisation du groupe

3.1. Organigramme simplifié du groupe



Le groupe Exane est constitué de la société Exane SA et de ses filiales :

- Exane Derivatives SNC, filiale à 100% d'Exane SA, exerçant des activités de recherche, de vente et d'intermédiation, de structuration et de trading sur produits dérivés ;
- Exane Finance, filiale à 100% d'Exane SA, structure d'émission des produits structurés d'Exane Derivatives ;
- Exane Derivatives Gérance, filiale à 100% d'Exane SA, exerce la gérance d'Exane Derivatives SNC et d'Exane participations SNC ;
- Exane AM, société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF ;
- Ellipsis AM, société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF et filiale à 100% d'Exane Derivatives ;
- Exane Limited, filiale londonienne à 100%, régulée par la FCA ;
- Exane Inc., filiale new-yorkaise à 100%, régulée par la FINRA ;
- Exane Participations SNC.

Exane Participations (filiale à 100% d'Exane SA) n'est pas active.

Les activités de sales trading d'Exane Options ont été arrêtées début 2015 et un transfert universel de patrimoine a été opéré au profit d'Exane Derivatives à fin 2015. Exane Options Inc., filiale à 100% d'Exane Options, a été fusionnée avec Exane Inc. fin 2015.

Exane SA exerce des activités d'intermédiation sur actions en France et en Europe continentale, porte les investissements en fonds internes et externes et regroupe une part importante des services centraux du groupe.

Les services centraux de contrôle interviennent d'une manière générale sur tout le périmètre du groupe. Un collaborateur du Contrôle Permanent & Risque Opérationnel (CPRO), 5 collaborateurs de la Direction de la Compliance et les trois quarts des effectifs de la Direction du Contrôle des Risques sont plus spécifiquement dédiés à Exane Derivatives et ses filiales.

3.2. Cadre de gouvernance sur le suivi des risques

3.2.1. Structure d'ensemble

Le cadre de gestion des risques du groupe Exane comporte un dispositif de contrôle à trois lignes de défense :

- un premier niveau de contrôle exercé au niveau opérationnel, par les responsables hiérarchiques et/ou les équipes COO des métiers, et par une ségrégation des fonctions appropriée.
- un deuxième niveau exercé par les fonctions de contrôle permanent, qui consiste, de manière indépendante des équipes opérationnelles, à s'assurer en continu de la réalité, de l'adéquation et du bon fonctionnement du dispositif de premier niveau, mais aussi à travailler à l'amélioration constante du dispositif, par la mise en œuvre de contrôles de second niveau et d'actions appropriées.
- le troisième niveau est celui du contrôle périodique, fonction exercée par l'Inspection Générale d'Exane.

En synthèse ce dispositif inclut:

- des principes clairs de gouvernance, de contrôle et d'organisation des risques
- la détermination et la formalisation de l'appétit pour le risque du groupe
- des outils de maîtrise des risques efficaces
- une culture risques développée et présente à chaque niveau du groupe

3.2.2. Les fonctions de contrôle du groupe Exane

Chacune des principales fonctions de contrôle d'Exane est rattachée soit au Directeur Général soit au Directeur général délégué en charge des fonctions centrales du Groupe:

- D'une part, le Contrôle de Risques (« CdR ») qui assure le suivi des risques financiers est rattaché au Directeur Général. Le responsable du CdR est également le responsable de la fonction de gestion des risques au sens de l'arrêté du 3 novembre 2014 ;
- D'autre part, la Compliance, le RSSI/RCA (Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information et du Plan de Continuité d'Activité) et le CPRO (département du Contrôle Permanent et des Risques Opérationnels) sont rattachés au Directeur général délégué en charge des fonctions centrales, qui assure la coordination d'ensemble du suivi des risques non financiers, afin notamment d'en assurer la cohérence.

Contrôle de Risques

Le Contrôle de Risques (CdR) est en charge de la mise en œuvre des systèmes de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques de marché (y compris les aspects relatifs aux paramètres utilisés pour la production quotidienne des résultats des activités de marché), de liquidité, de crédit et de contrepartie (missions prévues aux titres IV et V de l'arrêté du 3 novembre 2014). En application de l'arrêté du 3 novembre 2014, il est en charge de la surveillance des risques de base, de règlement-livraison, de levier excessif ainsi que des risques systémiques et des risques liés aux modèles.

Le CdR est également responsable du processus d'autorisation des nouvelles activités / nouveaux produits, avec notamment la responsabilité de définir la procédure qui régit ce processus, de s'assurer de son exhaustivité et de coordonner son déroulement.

La Compliance

La Compliance exerce les missions prévues aux chapitres 2 et 3 du titre II de l'arrêté du 3 novembre 2014 au titre du contrôle de la conformité et de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Elle exerce également les missions de contrôle de la conformité prévues par le règlement général de l'AMF.

Dans ce cadre, le périmètre d'intervention de la Compliance recouvre à la fois des contrôles de 1^{er} et de 2nd niveau et se décline sur les domaines suivants, de nature à couvrir l'ensemble des exigences réglementaires attachées aux activités du Groupe :

- L'éthique professionnelle des collaborateurs,
- La protection de l'intérêt du client,
- La sécurité financière et la lutte anti-blanchiment,
- L'intégrité des marchés,
- Les thématiques transverses et les risques locaux spécifiques.

Le RSSI / RCA

Le RSSI/RCA exerce la fonction de contrôle de deuxième niveau sur :

- L'ensemble des risques liés à la sécurité de l'information (i.e. disponibilité, intégrité, confidentialité et traçabilité des données) et la continuité de l'exploitation pour l'ensemble des entités, des métiers et des fonctions du Groupe;
- Les risques opérationnels et les activités du périmètre de la Direction de la Production – Exploitation, des équipes Etudes – Développement rattachées aux métiers et fonctions et de la Direction des achats et de l'immobilier (pour les problématiques d'accès et de sécurité des locaux).

Il s'assure de la définition et de la mise en œuvre d'un niveau de sécurité adapté pour l'ensemble du système d'information du groupe, notamment pour ce qui concerne la disponibilité des procédures de secours informatiques et l'intégrité, la confidentialité et la sauvegarde des données (articles 88 à 90 de l'arrêté du 3 novembre 2014). Il est également en charge de la coordination des plans d'urgence et de poursuite de l'activité du groupe (article 215 du même arrêté).

Dans ce cadre, les principales missions du RSSI / RCA sont :

- l'identification et l'évaluation des risques sur son périmètre ;
- de s'assurer de la pertinence du dispositif de sécurité et de contrôle du système d'information ;
- d'assurer le déploiement du dispositif de sécurité ;
- de contrôler l'application du dispositif de sécurité et de contrôle du système d'information ;
- de suivre les incidents de sécurité du système d'information ;
- de définir et maintenir en condition opérationnelle le Plan de Continuité d'Activité (PCA).

Plus généralement, le RSSI / RCA assure un rôle de conseil, d'assistance, d'information, de formation et d'alerte.

Il assure également les contrôles ainsi que les formalités administratives nécessaires à la mise en place de tout traitement de données à caractère personnel au sens de la Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 ou de toute autre réglementation étrangère équivalente, et, notamment, de signer toute déclaration, normale ou simplifiée, et toute demande d'autorisation à destination de la Commission Nationale Informatique et Libertés.

Le Contrôle Permanent et Risque Opérationnel (CPRO)

Le CPRO a pour mission :

- de s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle de 1er niveau pour le périmètre non couvert par la Compliance, le RSSI / RCA et le CdR ;
- de piloter le dispositif de maîtrise du risque opérationnel pour l'ensemble du groupe ;
- de coordonner le suivi des Prestataires Essentiels Externalisés (PEE) ;
- d'assister le coordinateur opérationnel du contrôle permanent dans l'exercice de sa mission.

Concernant le pilotage du dispositif de maîtrise du risque opérationnel du groupe, le CPRO exerce ces missions au travers de :

- la définition des méthodologies, notamment concernant la cartographie des processus, des risques et des contrôles ;
- l'animation du réseau des correspondants risques opérationnels (CRO), en liaison étroite avec les COO s'agissant des métiers ;
- la gestion du reporting et l'analyse des incidents remontés par les métiers, les fonctions et les entités internationales ;
- la validation, le suivi et la clôture des plans d'action associés.

Le responsable du CPRO est également le coordinateur opérationnel du contrôle permanent, en charge d'assister le Directeur général délégué en charge des fonctions centrales dans sa responsabilité d'assurer la cohérence et l'efficacité d'ensemble des contrôles permanents risques non financiers.

3.3. Organes de surveillance et de direction

3.3.1 Le Conseil d'Administration et ses comités

Le conseil d'administration d'Exane, exerce certaines attributions en matière de gestion des risques.

A ce titre, il :

- Examine et approuve la stratégie du groupe,
- Est informé de la nomination des responsables des fonctions de contrôle,
- Examine et approuve l'organisation du dispositif de contrôle permanent et périodique du groupe, ainsi que les rapports trimestriels des fonctions de contrôle,
- Examine et approuve le dispositif en place pour assurer la continuité de l'exploitation du groupe et de ses métiers (PCA),
- Approuve le rapport sur le contrôle interne et la surveillance des risques destiné à l'ACPR,
- Examine et approuve le dispositif de limites et revoit les conditions dans lesquelles elles sont suivies et respectées,
- Examine et approuve les seuls d'incidents significatifs au sens de l'arrêté du 3 novembre 2014,
- Revoit la situation des relations avec les autorités de tutelle,



- Examine et approuve la politique de gestion des ressources rares du groupe (fonds propres, liquidité),
- Exerce un contrôle sur le processus d'information ou de constitution d'éléments relatifs à la rémunération (y compris les rapports destinés aux autorités de tutelle après validation préalable du Comité des Rémunérations).

Enfin, il examine et approuve la politique de rémunération du groupe et les enveloppes de rémunérations variables.

Il se tient de huit à dix fois par an.

3.3.1.1 Le Comité des Risques

Le **Comité des Risques (en place depuis mi 2016)** est composé de trois administrateurs indépendants conformément aux dispositions de la CRD IV. Ce Comité est principalement en charge :

- d'examiner l'appétence au risque exprimée par l'établissement, le capital interne et les limites globales de risque proposées en déclinaison de cette appétence au risque et le dispositif destiné à s'assurer du respect des limites ;
- d'évaluer l'efficacité du dispositif de gestion et de contrôle des risques mis en place pour se conformer aux dispositions de l'Arrêté et des mesures correctrices apportées en cas de défaillances ; il détermine les modalités de communication des informations qui lui sont transmises à cet effet, y compris au-delà de celles spécifiquement prévues par l'Arrêté du 3 novembre 2014, notamment leur nature, leur fréquence et leur volume ;
- d'examiner sur une base régulière l'activité et les résultats du contrôle permanent et périodique ainsi que les mesures correctrices associées, y compris au travers de restitutions des responsables des services de contrôle (dont le responsable de la gestion des risques); il s'assure que les procédures d'Exane SA et du groupe Exane et le mode de fonctionnement du Comité permettent bien (i) au responsable de la gestion des risques et au coordinateur du contrôle permanent de lui rendre compte directement en cas d'évolution des risques - et (ii) au responsable du contrôle périodique de l'informer directement de l'absence d'exécution de mesures correctrices décidées ;
- concernant spécifiquement le risque de liquidité, de procéder régulièrement à un examen des stratégies, politiques, procédures, systèmes, outils et limites qui permettent de le détecter, le mesurer, le gérer et le suivre ;
- d'examiner si les incitations prévues par la politique et les pratiques de rémunération sont compatibles avec la situation d'Exane SA et du groupe Exane au regard des risques encourus, de son capital, de sa liquidité ainsi que de la probabilité et de l'échelonnement dans le temps des bénéfices attendus.

3.3.1.2 Le Comité des Rémunérations

Un **Comité des Rémunérations**, constitué en application des dispositions de l'article 95 du CRD IV est composé de trois administrateurs indépendants. Conformément aux règles applicables, ce Comité est en charge :

- de revoir sur une base au minimum annuelle la Politique de Rémunération du Groupe ;
- de s'assurer de la compétitivité de la Politique de Rémunération sur les marchés de l'emploi sur lesquels Exane opère ;
- de s'assurer du respect des contraintes légales et réglementaires de la Politique de Rémunération ;
- de revoir les enveloppes globales de rémunérations variables annuelles ;
- de valider l'identification des populations dites « à risque » ;
- de valider les rapports réglementaires destinés aux autorités de tutelles ;
- de valider les rémunérations, indemnités et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ;
- de revoir et valider les rémunérations individuelles des membres du Comité Exécutif Groupe et des fonctions de contrôle (en particulier du responsable de la fonction de gestion des risques tels que mentionné à l'article L. 511 – 64 du Code Monétaire et Financier) ;
- de revoir l'ensemble des rémunérations des membres des Comités Exécutifs métiers, les rémunérations individuelles les plus élevées et des cas spécifiques individuels reportés par les Comités Contrôle / Rémunérations.

3.3.1.3 Le Comité des Nominations

Un **Comité des Nominations** constitué conformément aux dispositions de l'article 88 de la CRD IV est composé de trois administrateurs indépendants. Les attributions et fonctions du Comité des Nominations sont définies en vertu de l'article 88 du CRD IV, du Code monétaire et financier et de l'Arrêté et comprennent notamment :

- l'identification et de la recommandation au Conseil d'administration des candidats aptes à l'exercice des fonctions d'administrateur, en vue de proposer leur candidature à l'Assemblée Générale des actionnaires,
- la fixation d'un objectif à atteindre en ce qui concerne la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration,
- l'évaluation périodique et au moins annuelle de l'équilibre et de la diversité des connaissances, des compétences et de l'expérience des membres du Conseil d'administration, tant collectivement qu'individuellement,
- l'assurance que le Conseil d'administration n'est pas dominé par une personne ou un petit groupe de personnes dans des conditions préjudiciables aux intérêts de la Société. Le Comité dispose des moyens nécessaires à l'exercice de ses missions et peut recourir à des conseils externes ;
- l'examen périodique des politiques du Conseil d'administration, en matière de sélection et de nomination des dirigeants effectifs et du responsable de la fonction de gestion des risques et de formuler des recommandations en la matière.

3.3.2 Les Comités de Direction

Les principaux Comités de Direction sont :

- Le Comex groupe ;
- Le Comité de gestion financière ;
- Le Comité de Risques Direction Générale ; et
- Le Comité du contrôle permanent.

Les Comités exercent leurs prérogatives conformément à leur règlement intérieur, dans le cadre des délégations mises en place et sans préjudice des responsabilités propres aux mandataires sociaux des entités juridiques.

3.3.2.1 Le COMEX Groupe

S'agissant du suivi et de l'encadrement des contrôles, le Comex Groupe est responsable :

- d'examiner le rapport trimestriel du dispositif de contrôle des risques financiers préalablement à sa présentation au Comité des risques du Conseil d'Administration.
- d'examiner le rapport trimestriel des différentes composantes du dispositif de contrôle permanent relatif aux risques non financiers (Coordination et CPRO, Compliance, SSI/PCA) préalablement à sa présentation au Comité des risques du Conseil d'Administration.
- de contribuer à l'élaboration du plan de contrôle périodique et examiner le rapport trimestriel de l'Inspection générale préalablement à sa présentation au conseil d'administration
- de se tenir régulièrement informé de la situation des relations avec les autorités de tutelle.

Il se tient toutes les deux semaines.

3.3.2.2 Le Comité de gestion financière

Le Comité de gestion financière est l'instance au cours de laquelle sont traités tous les sujets concernant la structure financière du groupe. Ce Comité est ainsi responsable :

- de la supervision du capital du groupe,
- de la structure et du niveau de la dette du groupe,
- de la supervision de la liquidité du groupe,
- des investissements de fonds du groupe,
- de la couverture du risque de change structurel et opérationnel du groupe,
- du dispositif de rétablissement, du suivi des indicateurs et seuils associés ainsi que des plans d'actions en cas de dépassement.

Ce Comité se tient toutes les deux semaines.

-

3.3.2.3 Le Comité de Risques Direction Générale

Le Comité de Risques Direction Générale est notamment responsable :

- de passer en revue l'ensemble des risques financiers de l'activité : risque de marché, risque de crédit et de contrepartie, risque de liquidité ;
- d'autoriser ou de refuser les dépassements de limites. L'autorisation se traduit par l'attribution d'une limite temporaire ;
- de modifier à la hausse ou à la baisse les limites de façon permanente ;
- de valider les paramètres utilisés pour la production quotidienne des résultats de l'activité ;
- de vérifier le respect des mandats encadrant l'activité et notamment le respect de la loi de séparation bancaire ;
- de valider les projets d'investissement ou de désinvestissement dans des fonds de l'Unité Interne Investissements ;
- de vérifier le bon respect des ratios règlementaires (solvabilité et liquidité) ;
- de valider les modifications significatives apportées aux modèles de valorisation et aux indicateurs de risque.

Ce Comité se tient à fréquence hebdomadaire.

3.3.2.4 Le Comité du Contrôle Permanent (CCP)

Ce Comité est l'instance de coordination de la supervision des risques non financiers du Groupe. Il a notamment la responsabilité :

- de définir l'architecture générale du contrôle permanent : organisation, normes et méthodologies, outils ;
- de revoir mensuellement les reportings des contrôles et des incidents opérationnels ;
- de déterminer les évolutions à apporter au dispositif de contrôle notamment sur la base des prescriptions des autorités de tutelle, des recommandations du contrôle périodique et du reporting du Coordinateur opérationnel et/ou des composantes individuelles du dispositif de contrôle de second niveau, et de suivre la mise en œuvre des plans d'action correctifs ;
- d'organiser autant que de besoin la coordination des travaux de contrôle et leur reporting et de s'assurer de la circulation de l'information entre les différents acteurs du contrôle permanent de 2ème niveau;
- de prendre certaines décisions collégiales identifiées dans les procédures correspondantes, concernant notamment les plans d'action, les prestations essentielles externalisées et l'identification des situations potentielles de manquement individuel ;
- d'organiser la veille réglementaire et le suivi général des procédures nouvelle activité (notamment le suivi de la levée des réserves éventuellement exprimées dans le cadre de chacun des dossiers) ;
- de revoir régulièrement la situation de la relation avec les autorités de tutelle prudentielles ; de se tenir informé de la situation de la relation avec les autres régulateurs ;
- d'organiser la préparation des rapports sur le contrôle interne et la surveillance des risques à destination de l'ACPR.

Il se tient deux fois par mois.

4. Composition des fonds propres du Groupe

4.1. Composition des fonds propres consolidés comptables

Au 31/12/2015 et 31/12/2016, les fonds propres consolidés comptables se décomposent de la façon suivante :

Composante	31/12/2015	31/12/2016	Maturité	Traitement prudentiel Bâle 3
	Montant (M€)	Montant (M€)		
Fonds propres comptables (hors résultat)	330,4	330	N/A	
Tss Tier 1	35	30	Perpetuel	Prise en compte dégressive jusqu'à date de step-up Sept 2017
Tier 2	89,5		oct-16	L'emprunt subordonné Tier2 est inéligible
Total	455	360		

4.2. Passage des fonds propres consolidés comptables aux fonds propres prudentiels

Au 31/12/2015 et 31/12/2016, les fonds propres de base de catégorie 1 (Common Equity ou Core Tier 1) se décomposent de la façon suivante :

	31/12/2015	31/12/2016
Fonds propres comptables consolidés	330,4	330
Intérêts minoritaires	8	6,9
Gains /pertes latents	-0,3	-0,4
Immobilisations incorporelles	-8,7	-11
Prudent Valuation/CVA	-11	-9
Impôts différés actifs	0	-1,7
Fonds propres prudentiels (Core Tier 1)	318,4	314,9
Intérêts minoritaires	-8	-6,9
Fonds propres prudentiels " full bâle 3"	310,4	308

5. Evaluation des risques pondérés du Groupe – Pilier 1

5.1. Risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit correspond au risque associé à un événement de défaut de la contrepartie, entraînant un non-respect de ses engagements de paiement.

Les risques de crédit par contrepartie sont calculés quotidiennement par le département du Contrôle de Risques, en se fondant sur la méthode Standard de la réglementation Bâle II. Les résultats de ces calculs servent à alimenter trimestriellement les reportings COREP.

Dans le cadre de son dispositif de surveillance des risques, Exane évalue quotidiennement cette exigence.

Afin de surveiller et contrôler ce risque, chaque contrepartie se voit attribuer :

- un rating interne en fonction de sa nature (souverain / corporate / contrepartie financière), de son rating externe et de l'analyse de ses données financières et de la nature des opérations effectuées avec Exane ;
- une limite d'exposition maximale allouée en fonction de son rating interne. Cette limite est surveillée quotidiennement.

Compte tenu de l'activité d'Exane, le calcul des exigences en fonds propres pour risque de crédit en Pilier 1 se matérialise par les calculs suivants :

- au titre du risque de contrepartie des opérations OTC et des opérations de prêts-emprunts et pensions : le calcul de l'exposition correspond au coût de remplacement de l'opération en tenant compte du collatéral, auquel s'ajoute le calcul réglementaire du risque potentiel futur des opérations OTC,
- au titre du risque de financement (appelé en interne « risque de solvabilité »), l'exposition retenue est l'encours comptable des créances nettes face à un tiers,
- au titre du risque de règlement-livraison sur le périmètre des achats / ventes de titres : l'exposition marked-to-market sur le titre (« expo actions ») sert de base au calcul du risque des opérations en règlement/livraison franco ou DvP,
- au titre du risque émetteur, aucun calcul d'exposition n'est effectué en Pilier 1.

5.2. Risque de marché

Le risque de marché est lié à la variation des prix des actifs détenus par Exane (y compris les aspects relatifs aux paramètres utilisés pour la production quotidienne des résultats des activités de marché). Il inclut les quatre composantes suivantes : risque sur titres de propriété (ou risque 'action'), risque de taux, risque de change, risque sur matières premières (ou risque 'commodities').

Les expositions en risque de marché, ainsi que les exigences de fonds propres associées, sont calculées quotidiennement par le département du Contrôle de Risques, en se fondant sur la méthode Standard de la réglementation Bâle II. Les résultats de ces calculs servent à alimenter les reportings COREP.

Le risque de marché est porté par l'ensemble des activités d'Exane, à l'exception des activités de recherche, de vente, d'intermédiation et de gestion d'actifs. Il est encadré par un système complet de limites portant sur les expositions et les exigences de fonds propres Pilier 1, mais aussi sur des indicateurs issus de modèles internes (VaR notamment), ainsi que sur divers scénarios de marché.

5.3. Risques opérationnels

Le risque opérationnel est le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique.

Depuis 2012, Exane calcule son exigence en fonds propres au titre du risque opérationnel selon l'approche standard, par l'intermédiaire d'une pondération différenciée (entre 12% et 18%) de la moyenne des trois dernières années du résultat par ligne métier.

La pondération de 18% s'applique aux métiers d'intermédiation actions et dérivés ainsi qu'aux activités de trading dérivés, et la pondération de 12% à l'activité de gestion d'actifs.

5.4. Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme le risque de ne pas pouvoir faire face à des flux nets sortants de trésorerie y compris liés à des besoins en collatéral, sur l'ensemble des horizons du court terme au long terme.

Ce risque peut provenir de la diminution de sources de financement, de tirages sur des engagements de financements, de la réduction de liquidité de certains actifs, de l'augmentation des appels de marges en cash ou en collatéral. Il peut être lié à l'établissement lui-même (risque de réputation) ou à des facteurs extérieurs (risques sur certains marchés).

Le risque de liquidité et de refinancement du groupe est suivi dans le cadre d'une politique formalisée dans le cadre de l'ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process). Son objectif consiste à maintenir des ressources disponibles suffisantes, notamment au travers de la part disponible de la ligne de financement, afin de couvrir les besoins des activités et de faire face à d'éventuelles situations de crises. La situation de liquidité du groupe est appréciée à partir d'indicateurs internes et de ratios réglementaires.

5.5. Autres types de risques

5.5.1. Risque de concentration du crédit – Grands Risques

D'un point de vue opérationnel, le risque de concentration sur un tiers est encadré par le biais d'un jeu de limites définies par contrepartie et surveillées quotidiennement.

En vertu de la réglementation Grands Risques, Exane doit détenir des fonds propres réglementaires additionnels dès lors que l'exposition vis-à-vis d'une contrepartie dépasse le seuil de 25% des fonds propres ou 150 M€ (lorsque l'exposition est face à un établissement) sur une durée prolongée.

Au 31/12/2015, le calcul réglementaire conduisait à une exigence de fonds propres additionnels égale à 0. Au 31/12/2016, le calcul réglementaire conduisait à une exigence de fonds propres additionnels égale à 1.3 M€.

5.5.2. Risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire

Le portefeuille bancaire d'Exane est essentiellement constitué de parts de fonds de sous-jacents « actions », détenues dans un objectif d'investissement à long terme (activité d'Investissement en Fonds).. De façon marginale, l'investissement peut avoir lieu sur des sous-jacents obligataires générant un risque du taux.

Par conséquent, les expositions du portefeuille bancaire peuvent générer un risque de taux, dont le niveau demeure non significatif.

5.6. Synthèse des exigences de fonds propres réglementaires et présentation des ratios réglementaires

5.6.1. RWA et EFP réglementaires

Les actifs pondérés et les exigences de fonds propres par type de risque sont les suivants :

Composition des exigences de fonds propres	EFP		RWA	
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016
<i>En Keur</i>				
Risque de crédit et de contrepartie	56 067	66 834	700 836	835 425
Risque de marché	69 292	60 277	866 147	753 457
Risque règlement-livraison	62	88	771	1 095
Grands risques du portefeuille de négociation	0	1 278	0	15 970
Risque d'ajustement de l'évaluation de crédit	5 513	5 553	68 912	69 416
Risque opérationnel	72 613	74 264	907 663	928 305
Total exigences de fonds propres Pilier 1	203 546	208 293	2 544 328	2 603 667

5.6.2. Ratios réglementaires de fonds propres

Les ratios de fonds propres sont les suivants :

Fonds propres

<i>En Meur</i>	31/12/2015	31/12/2016
Fonds propres Common Equity Tier 1	318,4	314,8
Fonds propres Tier 1	353,4	344,8
Actifs pondérés	2 544,3	2 603,7

Ratios

Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1)	12,52%	12,09%
Fonds propres de catégorie 1 (CET1+AT1)	13,89%	13,24%

Le groupe respecte les exigences réglementaires fixées à ces dates.

5.6.3. Ratios réglementaires de liquidité

Le Contrôle de Risques mesure le ratio LCR : il s'agit du montant après décote d'actifs liquides rapporté aux sorties nettes de trésorerie à un mois. Le coussin d'actifs liquides est ségrégué. Ce ratio est encadré par un seuil d'alerte. Il est produit quotidiennement et communiqué aux membres du Comité de gestion financière et aux membres du Comité de risques Dérivés.

La situation du LCR du Groupe au 31 décembre 2016 est de 176% et les actifs liquides s'élèvent à 299 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, le LCR était de 132% et les actifs liquides s'élevaient à 456 millions d'euros.

Exane se fixe pour objectif de maintenir son LCR à 100%. La gestion du coussin d'actifs liquide fait l'objet d'une Unité Interne dédiée.

Le ratio NSFR est calculé chaque trimestre par la Direction administrative et financière.

6. Contrôle de l'adéquation des ressources – Pilier 2

Exane procède, conformément aux exigences du Pilier 2 de l'accord de Bâle, à un calcul interne de ses besoins en capital (I.C.A.A.P.) et de ses besoins en liquidité (I.L.A.A.P.). Cet exercice, revu annuellement, est effectué par le Contrôle de Risques en collaboration avec la Direction administrative et financière. Il est piloté par le responsable du Contrôle de Risques, responsable de la fonction de gestion des risques au sens de l'arrêté du 3 novembre 2014.

6.1. Evaluation interne des besoins en capital (I.C.A.A.P.)

L'évaluation interne des besoins en fonds propres prend en compte, d'une part, le seuil minimal imposé à Exane par l'ACPR et, d'autre part, un niveau cible de fonds propres internes défini comme celui permettant de faire face à la survenance de pertes attendues et inattendues à l'horizon d'un an, avec un niveau de confiance de 99.9%.

6.1.1. Evaluation interne de la base de fonds propres

Pour la définition de ses fonds propres internes éligibles dans le cadre de l'I.C.A.A.P., Exane retient comme critère la capacité économique des instruments de fonds propres à couvrir des pertes issues de la matérialisation des risques inhérents à l'activité.

Les fonds propres de base de catégorie 1, composés d'actions ordinaires et de réserves, disposent par définition de cette capacité.

L'emprunt subordonné Tier 1 n'est pas éligible à la définition des fonds propres réglementaires au sens de Bâle 3. Néanmoins, économiquement, compte tenu des clauses expresses de subordination et de « *loss absorption* » contenues dans le prospectus d'émission, la capacité des obligations concernées à couvrir des pertes est avérée. C'est pourquoi cette ligne est retenue dans la définition des fonds propres destinés à couvrir les risques.

L'emprunt subordonné Tier 2, à échéance 2016, n'est pas retenu.

6.1.2. Evaluation interne des besoins en fonds propres

Le calcul prend en compte, d'une part, des mesures internes sur les risques couverts par le Pilier 1 et, d'autre part, une quantification des risques non couverts par le Pilier 1, à savoir :

- risque de règlement / livraison en DVP ;
- risque émetteur ;
- risque spécifique lié à la garantie de placement de l'activité ECM (Equity Capital Markets) ;
- risque intraday des activités de Facilitation.

Les estimations internes s'appuient sur des concepts, outils et mesures internes cohérents avec le dispositif de suivi et de gestion des risques d'Exane, en particulier :

- pour le risque de crédit : mesure fondée sur les notations internes de nos contreparties ;
- pour le risque de marché : mesure fondée sur l'utilisation d'un modèle interne de VaR à 1 an avec un intervalle de confiance de 99,9%.

Ces mesures intègrent un horizon de couverture d'un an (vision « through the cycle »), par opposition à une mesure réglementaire basée sur une vision à la date de calcul du 31 décembre 2016 (vision « point in time »).

Enfin, Exane considère l'impact de divers scénarios de stress, spécifiques et macroéconomiques.

Sur le fondement de ses calculs, Exane estime détenir suffisamment de capital pour absorber les pertes inattendues issues des différents types de risque évoqués.

L'exercice « Pilier 2 » est remis à jour une fois par an et discuté avec les responsables de chaque métier. Il est présenté au le Comité des Risques du Conseil d'Administration, puis approuvé par le Conseil d'Administration.

Tableau de synthèse des méthodes de calcul utilisées :

	Risque de crédit		Risque de marché	Risques opérationnels	Autres risques et scénarios de stress
	dont risque de contrepartie et de règlement	dont risque de concentration			
Pilier 1	Méthode Standard	"Grand Risques" Standard	Méthode Standard	Méthode Standard	-
Pilier 2	Méthode interne "IRBF" (1)	Estimation interne	Modèle interne VaR à 99,9%	Méthode Standard	Evaluations internes

(1) méthode interne inspirée de l'approche réglementaire IRBF

6.2. Evaluation interne des besoins en liquidité (I.L.A.A.P.)

Exane a formalisé sa tolérance au risque de liquidité ainsi que son dispositif de gouvernance et de maîtrise du risque de liquidité. Ce dispositif est revu tous les ans, conformément aux exigences réglementaires.

Au titre de ce dispositif, le groupe suit et pilote en permanence la consommation nette de trésorerie de ses différentes activités et identifie, pour chacune d'elles, les facteurs de consommation ou de génération de trésorerie. Il s'assure également que ses sources de financement sont suffisantes et diversifiées pour mettre le groupe à l'abri d'une situation d'insuffisance de liquidité, y compris dans des scénarios de crise.

Le groupe revoit également tous les ans ses principes de facturation en matière de liquidité et s'assure de leur cohérence avec ses objectifs de consommation maximale de trésorerie.

Enfin, la consommation de trésorerie spot et prévisionnelle des activités est encadrée par un système de limites surveillées sur base quotidienne.

7. Politique de rémunération

La Politique de Rémunération est établie dans le respect des réglementations, et notamment de la Directive européenne 2013/36/UE du 26 juin 2013, dite « Directive CRD 4 » et précisée par les règles de transposition françaises et britanniques. Cette Politique a été élaborée afin de remplir 3 objectifs majeurs :

- assurer la compétitivité de l'entreprise sur les marchés sur lesquels elle opère ;
- assurer un développement de long terme de l'entreprise et des métiers ;
- prendre en compte tant le risque qui peut survenir en matière de conformité que les risques financiers ou les autres risques opérationnels.

La Politique de Rémunération s'applique à l'ensemble des salariés du groupe Exane, hors ceux des sociétés de gestion Exane AM et Ellipsis AM qui ont leur propre Politique de Rémunération. Elle précise que la rémunération de l'ensemble des collaborateurs Exane comprend un salaire fixe, une rémunération variable individuelle, et les éléments de rémunération fixés par la loi ou par accord collectif (intéressement / participation notamment).

Le groupe Exane se situe en dessous du seuil de 10 milliards d'euros de total de bilan et peut donc appliquer le principe de proportionnalité permettant d'être exonéré de certaines dispositions du Code Monétaire et Financier. Néanmoins, le groupe souhaite s'inscrire le plus possible dans un cadre strict et exigeant en procédant à une analyse exhaustive des « Salariés Concernés », en mettant en place un mécanisme de différé sur les parts variables pour tous les salariés (y compris pour les salariés non « Salariés Concernés ») à partir d'un certain niveau de rémunération variable et en instaurant, en ce qui concerne les « Salariés Concernés », des mécanismes comportant des clauses de malus.

La gouvernance de la Politique de Rémunération s'appuie sur le Comité des Rémunérations. Il est composé de trois membres n'exerçant pas de fonction de direction au sein du groupe Exane. Ce Comité a pour rôle d'assister le Conseil d'Administration ainsi que le Board of Directors d'Exane Limited dans leurs missions concernant la Politique de Rémunération : il analyse notamment la conformité de la Politique de Rémunération et de sa mise en œuvre aux dispositions légales et réglementaires applicables, ainsi qu'aux objectifs de maîtrise des risques de l'entreprise. Ce Comité valide également la liste des « Salariés Concernés » et les rémunérations individuelles des membres du Comité Exécutif Groupe et celles des responsables de fonctions de contrôle du Groupe. Il revoit les enveloppes de rémunérations variables annuelles et prépare les décisions du Conseil d'Administration et le Board of Directors d'Exane Limited sur les rémunérations.

Les principes généraux du groupe Exane en matière de rémunération sont les suivants :

- La fixation des enveloppes de rémunération variable est le fruit d'une itération entre des estimations de rémunérations individuelles (exercice « bottom-up ») et un cadrage au niveau de l'entreprise et des métiers (exercice « top-down »). Le montant final des enveloppes par métier est déterminé par le Directeur Général, avec le support des fonctions Finance et Ressources Humaines puis validé par le Comité des Rémunérations / Conseil d'Administration.
- Le montant total des rémunérations variables est établi en fonction de critères documentés dans la procédure, en liaison avec l'exercice annuel d'évaluation de la performance individuelle (mesurée à l'aide de critères quantitatifs et qualitatifs, financiers et non financiers).
- L'enveloppe de rémunérations variables et les niveaux individuels de rémunération variable des collaborateurs des fonctions de contrôle sont fixés sur la base d'objectifs propres, et en aucun cas directement sur la base des performances réalisées par les salariés ou les activités dont ils valident les opérations ou qu'ils contrôlent.
- Un Comité de Contrôles / Rémunération est mis en place pour chaque métier. Il traduit la volonté du groupe Exane de consolider la culture risques et compliance dans l'exercice de la fonction de chaque



collaborateur, en intégrant le respect des règles en la matière dans la détermination de la rémunération variable.

- La rémunération variable des salariés d'Exane est allouée sous la forme d'un montant comptant et d'une part différée sur 3 ans pour les rémunérations variables supérieures à un certain seuil, seuil défini par la gouvernance interne.
Ce principe de différés s'applique à tous les salariés, cependant les modalités de versement des parts variables diffèrent en fonction de la catégorie à laquelle le salarié appartient (« Salariés Concernés » ou non) et en fonction du Métier dans lequel le salarié opère.
Ainsi, la part de bonus soumise à différés pour les « Salariés Concernés » est plus importante (au minimum 40% de la rémunération variable et 60% pour les montants particulièrement élevés) et leurs différés peuvent être réduits en fonction des résultats réalisés au cours de l'année précédant le versement (« Malus ») et ce afin de conserver une capacité d'ajustement plus importante, en cas de mauvaise performance, pour les salariés des Métiers ayant une incidence plus significative sur le profil de risque du Groupe.