

Assemblée générale 2017



Section Gouvernance et Rémunération

**Discours de Patricia Barbizet,
Administrateur Référent**



Gouvernance et rémunération

Patricia Barbizet

Je m'adresse à vous pour la deuxième fois en tant qu'Administrateur Référent du groupe Total.

Comme l'année dernière, je vous présenterai d'abord la composition et les travaux du Conseil, en insistant sur ses réalisations au cours de l'année 2016, puis je vous décrirai la rémunération de Patrick Pouyanné pour 2016 et 2017.

Composition du Conseil d'administration

Conseil à l'issue de l'Assemblée générale 2017



 **12**
membres

 **46%**
de femmes
(hors administrateur représentant les salariés)

 **42%**
de non-Français

 **90%**
d'indépendants
(hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires)

- 1** Nouvelle administratrice représentant les salariés
- 2** Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale

Votre Conseil d'administration se compose de 12 membres. Les mandats de 5 de ses membres actuels arrivent à échéance lors de la présente Assemblée générale.

Parmi eux, le Conseil d'administration vous propose de renouveler les mandats de Marie-Christine Coisne-Roquette et moi-même, et nous lui en sommes reconnaissantes.

Barbara Kux et Paul Desmarais Jr n'ont quant à eux pas demandé le renouvellement de leur mandat. Le Conseil tient à exprimer ses remerciements à Paul Desmarais Jr pour sa contribution remarquable aux travaux du Conseil pendant les quinze années durant lesquelles il a exercé son mandat. Le Conseil souhaite également remercier Barbara Kux pour sa participation active aux travaux du Conseil depuis mai 2011.

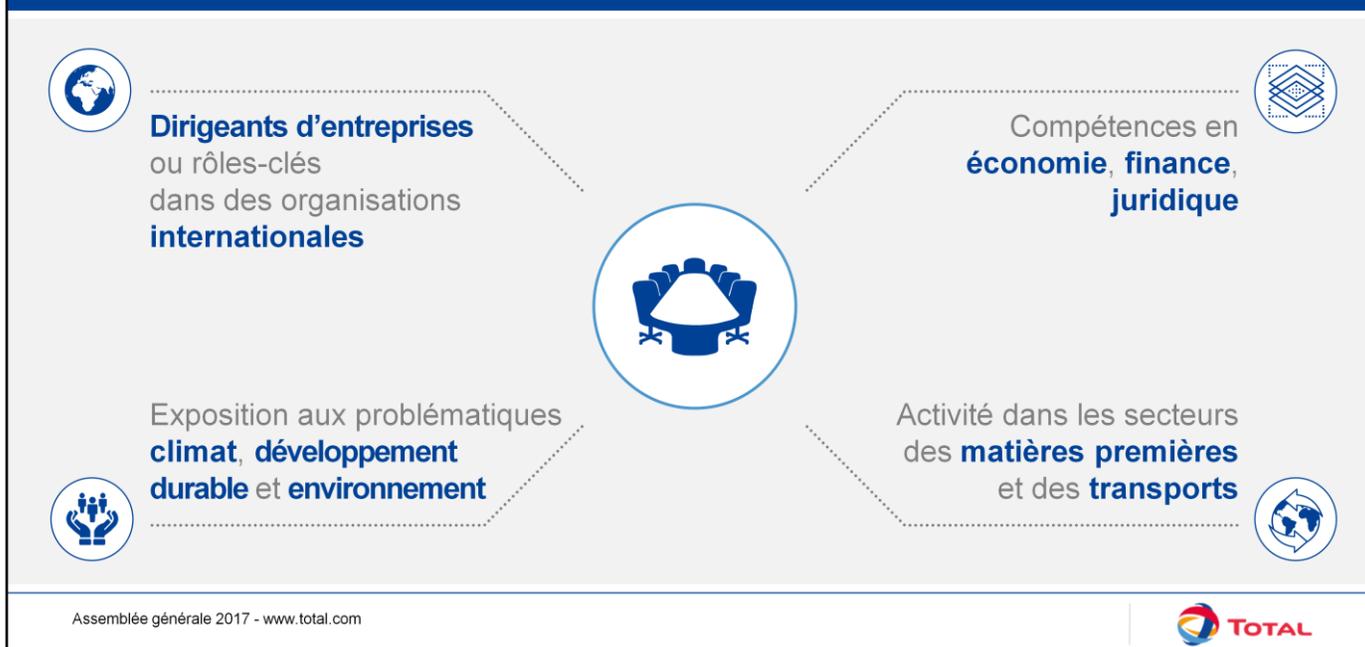
Le Conseil vous propose de nommer Mark Cutifani et Carlos Tavares en tant qu'administrateurs pour une durée de trois ans. Ils sont aujourd'hui dans cette salle, et se présenteront à vous dans quelques minutes par le biais d'une vidéo.

Enfin, le Conseil remercie également Marc Blanc, administrateur salarié, pour sa contribution. Le Comité Central d'Entreprise a désigné Christine Renaud comme nouvel administrateur salarié.

En prenant en compte cette désignation, et si vos votes sont favorables aux candidats dont le renouvellement ou la nomination vous sont proposés, votre Conseil d'administration se composera toujours de 12 membres, dont 6 femmes et 6 administrateurs non-Français, et il sera à 90% indépendant.

Cette diversité résulte d'une volonté affirmée, et constitue un réel atout.

Diversité des compétences au sein du Conseil



Mais la diversité au sein du Conseil d'administration s'entend aussi en termes de compétences.

En effet, plusieurs administrateurs sont chefs d'entreprises, ou ont occupé des fonctions-clés dans des organisations privées ou publiques de premier plan. Certaines de ces entreprises ou organisations sont actives dans des domaines connexes à celui de l'énergie, comme par exemple les matières premières et les transports, et la plupart sont présentes à l'international. De manière générale, vos administrateurs sont tous rompus aux réflexions stratégiques, qui intègrent notamment les problématiques liées au climat et à l'environnement.

Ils apportent par ailleurs au Conseil leur expertise dans les domaines de l'économie, de la finance et du droit.

Je suis convaincue que cette diversité est source d'efficacité. J'ai eu l'honneur de diriger le processus d'auto-évaluation du Conseil en janvier dernier, et les administrateurs se sont déclarés satisfaits du bon niveau de dialogue, de la liberté de parole et de la collégialité des décisions au sein du Conseil.

Un Conseil d'administration actif et présent

Conseil d'administration



10 séances
dont 2 exceptionnelles



88%
de taux de présence



1 réunion d'administrateurs
indépendants
hors présence du Président

Comités spécialisés



14
séances



95%
de taux de présence

4
Comités
spécialisés

- Audit
- Gouvernance et Éthique
- Rémunérations
- Stratégique

De plus, vos administrateurs se montrent très impliqués dans la vie de Total. Le Conseil s'est réuni à 10 reprises en 2016, dont deux fois lors de séances exceptionnelles, où les administrateurs se sont montrés très réactifs pour se mobiliser à brève échéance.

Les administrateurs se réunissent également dans le cadre de Comités spécialisés et là encore, nous parlons de 14 séances au cours de l'année 2016.

Les taux de participation aux séances du Conseil et de ses Comités ont été, respectivement, de 88 et 95%.

Enfin, j'ai présidé ce que l'on appelle une «executive session», qui rassemble les administrateurs non exécutifs et non salariés. Le Président ne participe pas à cette réunion, dont l'objet est de réitérer le caractère indépendant des administrateurs, et de travailler sur toutes les pistes qui permettraient d'améliorer encore le fonctionnement du Conseil.

Implication du Conseil dans les grands projets du Groupe

Le Conseil approuve les projets les plus significatifs



Assemblée générale 2017 - www.total.com



Parmi les nombreux sujets débattus lors des séances que je viens de mentionner, je vous propose de n'en citer que quelques-uns, parce qu'ils ont été particulièrement emblématiques de l'évolution de Total au cours de l'année 2016.

En mai 2016, nous avons étudié le projet d'acquisition de la société de batteries Saft, et pris connaissance du rapport climat qui vous a été distribué lors de l'Assemblée générale 2016. Un peu plus tard dans l'année, deux grands projets Amont, Al-Shaheen au Qatar et South Pars en Iran, ont été présentés au Conseil. Enfin, en vertu de sa mission d'approbation des investissements et désinvestissements les plus significatifs, le Conseil a approuvé lors de sa séance du 6 octobre la cession d'Atotech.

Enfin, le Conseil a pris l'habitude de se réunir chaque année sur un site industriel du Groupe, afin d'y rencontrer les équipes, et de mieux appréhender les activités et projets sur lesquels il est amené à se prononcer. En 2016, nous nous sommes réunis sur les îles Shetland, en Ecosse, suite au démarrage du projet Laggan-Tormore.

Présentation au Conseil de la politique de gestion des risques

La prévention et la gestion des risques est l'affaire de tous

Politique de gestion des risques

Sous l'autorité du **Comex** (qui arrête le plan d'audit annuel) :

- les **business units** sont chargées de l'identification et de la prévention des risques
- le **Group Risk Management Committee** est en charge de structurer le dispositif global et de mettre à jour la cartographie des risques
- la **Direction de l'Audit** réalise et assure le suivi des audits

Le **Comité d'Audit** s'assure de l'efficacité des processus de gestion des risques

Cartographie des risques



Un commentaire aussi sur un point de notre séance d'avril 2016, au cours de laquelle nous a été présentée la politique de gestion des risques du Groupe, et notamment la cartographie des risques.

La politique de gestion des risques de Total s'appuie sur les entités fonctionnelles et opérationnelles, dont il est très important qu'elles se sentent responsables de l'identification et la prévention des risques. Mais son fonctionnement et son efficacité globale sont suivis à l'aide d'outils et d'entités transverses .

L' un de ces outils est la cartographie des risques, mise à jour par le Group Risk Management Committee, et dont vous voyez une illustration à l'écran. Un autre est le plan d'audit annuel, arrêté par le Comité Exécutif et mis en œuvre par la Direction de l'Audit.

Le Comité d'Audit, composé de trois membres et présidé par Marie-Christine Coisne-Roquette, veille à l'existence des processus de gestion des risques. Il s'assure de leur efficacité, et examine les travaux du Group Risk Management Committee et des auditeurs internes.

Et enfin, le Comité d'Audit rend compte de ces travaux sur la gestion des risques au Conseil d'Administration, afin qu'il les intègre pleinement à ses réflexions et décisions.

Deux résolutions rémunération soumises au vote

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016

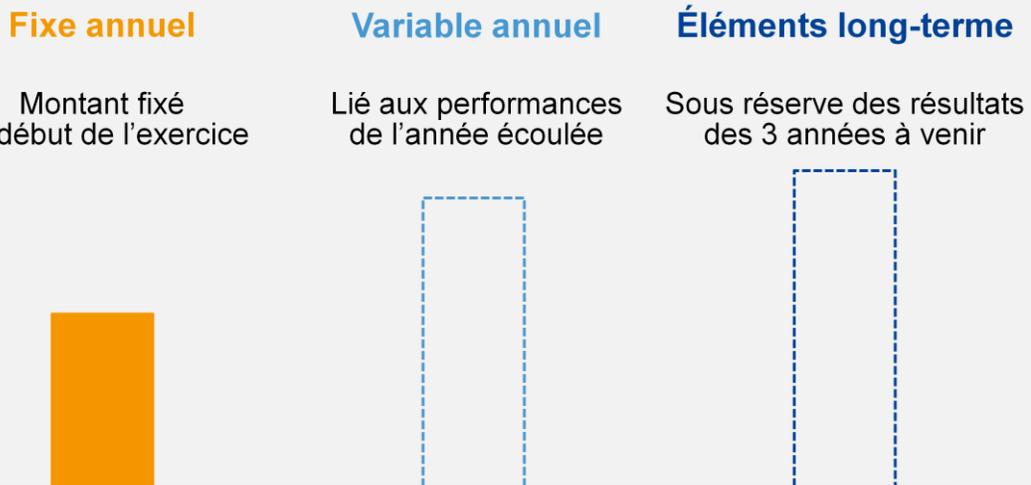
Approbation de la politique de rémunération attribuable au titre de l'exercice 2017

Politique de rémunération 2016
maintenue en 2017

Je vous propose maintenant de vous décrire les éléments de la rémunération de votre Président-directeur général. Cette année, pour la première fois, deux type de résolutions vous sont soumis :

- Dans la onzième résolution, il vous est demandé un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-directeur général au titre de l'année 2016;
- Et dans la douzième résolution, vous pouvez approuver les principes et critères de détermination, répartition et attribution de la rémunération due au Président-directeur général au titre de l'année 2017.

Les composantes de la politique de rémunération



Les planches suivantes détaillent la rémunération 2016, mais la politique de rémunération soumise à votre approbation pour 2017 est identique à celle que je vais vous décrire pour 2016, sans bien sûr que les données chiffrées soient connues pour 2017.

Pour 2016 et 2017, donc, comme d'ailleurs pour les années précédentes, la rémunération globale est constituée d'un montant fixe défini en début d'exercice, d'une rémunération variable annuelle basée sur des critères liés aux performances de l'année concernée, et d'une composante long-terme via l'attribution d'actions de performance.

Rémunération du Président-directeur général en 2016



Au titre de l'année 2016, votre Président-directeur général a perçu une rémunération fixe de 1 400 000 euros, une rémunération variable de 2 339 400 euros, et 60 000 actions de performance.

Les actions de performance s'inscrivent dans le cadre d'un plan plus large. Leur attribution définitive ne peut intervenir que dans 3 ans, sous réserve de conditions de performance prédéfinies qui seront évaluées sur les exercices 2016, 2017 et 2018. Ces conditions incluent notamment le taux de rendement de l'action Total, et la variation annuelle de cash flow net par action, en comparaison avec ceux de ses principaux concurrents. A titre d'exemple, 63% des actions attribuées au titre du plan de 2013 ont effectivement été acquises en 2016.

Rémunération fixe 2016 de Patrick Pouyanné

Part fixe

1 400 000 €

Fixée par le **Conseil d'administration** sur proposition du **Comité des rémunérations**

Critères pris en compte

- Niveau de **responsabilités**
- Pratiques des entreprises de **taille comparable**

Rémunération 2016 fixée en décembre 2015 suite à l'**élargissement des responsabilités** (nomination comme Président)

La rémunération fixe du Président-directeur général est déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations. Elle reflète les pratiques des entreprises de taille comparable et le niveau de responsabilité de Patrick Pouyanné.

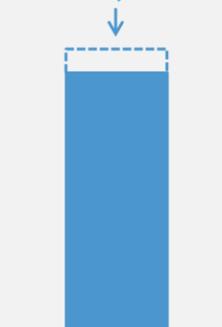
En particulier, Patrick Pouyanné ayant été nommé Président-directeur général le 19 décembre 2015, le Conseil a pris en compte ces responsabilités élargies pour porter sa rémunération fixe de 1 200 000 euros en 2015 en tant que Directeur Général, à 1 400 000 euros en 2016 en tant que Président-directeur général.

Rémunération variable 2016 de Patrick Pouyanné

Part variable

2 339 400 €

- **Max.** : 180% du fixe
- **Attribué** : 167,1% du fixe



Critères pris en compte

	Max. (% du fixe)	Attribué (% du fixe)
Objectifs quantifiés (sécurité, rentabilité, endettement et résultat net)	140%	127,1%
Contribution personnelle	40%	40%

La rémunération variable est un pourcentage de la rémunération fixe pouvant atteindre au maximum 180%. Pour la déterminer, le Conseil examine le niveau d'atteinte d'un certain nombre d'objectifs prédéfinis. Ces objectifs sont détaillés dans le Document de Référence, et peuvent être regroupés en deux catégories : les objectifs quantifiés et la contribution personnelle.

Pour ce qui est des objectifs quantifiés, 127,1% de la rémunération fixe ont été attribués à Patrick Pouyanné sur un maximum de 140%. En effet, au sein de ces objectifs, ceux qui concernent la sécurité, le taux d'endettement et la progression du résultat net ajusté ont été pleinement atteints. Ainsi, en matière de sécurité, le taux d'accident de 0,9 affiché par le Groupe a été meilleur que l'objectif. En matière d'endettement, Patrick de La Chevardière vous a montré tout à l'heure un taux de 27%, inférieur aux 30% visés. Quant à la progression du résultat net ajusté, elle a été supérieure à celle de nos concurrents.

Seule la rentabilité sur capitaux propres, qui s'est établie à 8,7%, a été inférieure à l'objectif de 13%, d'où l'attribution sur ce critère d'environ la moitié du maximum proposé.

Pour ce qui est de la contribution personnelle, les critères pris en compte ont été :

- le succès de la transition managériale, illustrée par les évolutions récentes et en cours du Groupe ;
- l'augmentation de la production et des réserves d'hydrocarbures ;
- le succès dans les négociations stratégiques avec les pays producteurs ;
- l'atteinte d'objectifs d'émission de CO₂ et d'efficacité énergétique.

Le Conseil d'administration a jugé ces objectifs pleinement atteints, et a décidé d'attribuer à Patrick Pouyanné le maximum de 40% proposé sur cette catégorie.

Ainsi, au global, 167,1% de sa rémunération fixe ont été attribués à Patrick Pouyanné au titre de 2016.

Ces critères seront sensiblement les mêmes pour déterminer la rémunération variable au titre de 2017.

Engagements post-mandat envers Patrick Pouyanné

Retraite supplémentaire

- Montant brut de retraite : **18,47%** de la rémunération annuelle
- Plafond des annuités atteint (> 20 ans d'ancienneté)
- Régime identique à celui des cadres dirigeants de l'entreprise

Indemnité de départ à la retraite

(soumise à des **conditions de performance**)

25% de rémunération annuelle

OU

Indemnité de départ non volontaire

(soumise à des **conditions de performance**)

2 ans de rémunération

Enfin, votre Président-directeur général bénéficie du régime de retraite applicable à l'ensemble des salariés de Total, et d'un régime supplémentaire commun aux cadres-dirigeants de la Société. Ce dernier régime prévoit l'accumulation d'un maximum de 1,8% de la rémunération fixe et variable chaque année, dans la limite de 20 ans d'ancienneté. Patrick Pouyanné ayant dépassé cette ancienneté, il a désormais atteint le plafond des annuités.

A fin 2016, le montant brut estimé de l'ensemble des régimes de retraite applicables à Patrick Pouyanné s'élevait à 18,47% de sa rémunération annuelle.

Quant aux indemnités de départ, il en existe deux catégories exclusives l'une de l'autre, et soumises à conditions de performance.

Les premières, qui s'élèvent à 25% de la rémunération fixe et variable des douze derniers mois, s'appliquent en cas de départ à la retraite.

Les secondes, qui correspondent à deux années de rémunération fixe et variable, s'appliquent en cas de départ non volontaire.