

Rapport annuel relatif à la politique et aux pratiques de rémunération des membres de l'organe exécutif ainsi que des personnes dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise (article 43-1 du règlement 97-02)

Le présent rapport est établi conformément aux articles 43.1 et 43.2 du règlement 97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, modifié par l'arrêté du 13 décembre 2010 qui transpose en droit français la directive européenne dite « CRD III ».

Cette directive fait écho aux recommandations du Conseil de Stabilité Financière adoptés par les Etats membres du G20 lors du sommet de Pittsburgh en septembre 2009 et aux engagements pris par la profession bancaire lors de la réunion du 25 août 2009 avec le Président de la République française, avec la participation active des représentants de Crédit Agricole S.A.

Le document détaille les modalités et principes d'application au sein du groupe Crédit Agricole S.A. de ces nouvelles règles.

1. Gouvernance du groupe Crédit Agricole S.A. en matière de politique de rémunération

1.1 Composition et rôle du Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se compose, au 31 décembre 2010, de cinq membres :

- Mme Dors (Présidente du Comité), administrateur indépendant ;
- M. Lefèbvre, Vice-Président du Conseil d'administration et Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- Mme Mondardini, administrateur indépendant ;
- M. Talgorn, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Véverka, administrateur indépendant.

La composition du Comité a été modifiée en 2010 par la nomination de M. Lefèbvre (qui a succédé à M. Sander), de M. Talgorn et de deux administrateurs indépendants, M^{me} Mondardini et M. Véverka.

Le Comité est composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le Directeur des ressources humaines Groupe participe aux réunions du Comité des rémunérations. Le Comité s'appuie dans ses travaux sur des études et des benchmarks fournis par des cabinets de conseils indépendants.

Le fonctionnement et les missions du Comité sont définis par un règlement intérieur approuvé par le Conseil d'administration. Ce règlement a fait l'objet d'une actualisation en février 2010 sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance et après avis du Comité des rémunérations. Cette actualisation prend en compte les évolutions réglementaires et confie au Comité un rôle important dans le suivi de la mise en œuvre des politiques de rémunérations et notamment de la politique de rémunération applicable aux cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole S.A. arrêtée par le Conseil en décembre 2009.

Les principales missions du Comité des rémunérations sont les suivantes :

- établir les propositions et avis à soumettre au Conseil relatifs à la politique de rémunération du groupe Crédit Agricole S.A. et, notamment :
 - aux principes de détermination des enveloppes de rémunérations variables, prenant en compte l'impact des risques et des besoins en capitaux inhérents aux activités concernées,
 - à l'application des normes professionnelles concernant les salariés dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'exposition aux risques des entités concernées du groupe Crédit Agricole S.A. ;

- établir les propositions relatives à la rémunération des mandataires sociaux ;
- établir les propositions relatives au montant et à la répartition de l'enveloppe de jetons de présence ;
- vérifier le déploiement, sur rapport de la direction générale, de la politique de rémunération du groupe ;
- évaluer la mise en œuvre dans les entités du groupe des politiques de rémunération, en coordination s'il y a lieu avec les comités de rémunérations de ces entités, examiner certaines des situations individuelles de leurs cadres dirigeants ;
- établir les propositions relatives aux projets d'augmentations de capital réservées aux salariés du groupe Crédit Agricole et, le cas échéant, aux plans de souscription ou d'achat d'actions et aux plans de distribution gratuite d'actions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires, ainsi qu'aux modalités de mise en œuvre de ces augmentations de capital et de ces plans.

Les travaux du Comité ont été largement consacrés en 2010 aux modalités de mise en œuvre, au sein du groupe Crédit Agricole S.A., de la nouvelle politique de rémunération et à l'analyse des évolutions réglementaires, avec l'entrée en vigueur de la directive européenne CRD III et sa transposition, en fin d'année, dans le règlement 97-02.

Le contrôle et le suivi de cette mise en œuvre s'effectuent sous la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines en liaison avec la Direction des risques et contrôles permanents Groupe, la Direction de l'inspection générale Groupe et la Direction de la conformité Groupe dans le cadre d'une instance spécialement créée à cet effet.

Le Comité a notamment examiné, avant présentation au Conseil :

- les conclusions des missions du Contrôleur des rémunérations ;
- les demandes du régulateur relatif à l'enquête sur la rémunération des professionnels de marché ;
- les conclusions de la mission de l'Inspection générale Groupe sur la rémunération des professionnels de marché ;
- le projet d'adaptation de la politique de rémunération du groupe Crédit Agricole S.A., en application de la directive CRD III ;
- les rémunérations variables annuelles au sein du groupe Crédit Agricole S.A. supérieures à un seuil arrêté par le Conseil.

1.2 Rôle des fonctions de contrôle

Une instance de concertation a été instaurée réunissant les représentants de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction des Risques et du Contrôle Permanent et de la Direction de la conformité du groupe.

Le comité Ressources Humaines / Risques / Contrôle permanent / Conformité émet un avis sur la politique des rémunérations élaborée par la Direction des Ressources Humaines, avant présentation au Comité des Rémunérations puis approbation par le Conseil.

Ce comité a pour rôle en particulier :

- De s'assurer de la validité des principes retenus pour décliner dans le groupe la politique de rémunération, au regard des nouvelles exigences réglementaires en la matière,
- D'émettre un avis sur les comportements non respectueux des règles qui serait pris en considération pour la détermination du bonus de l'année ou des années antérieures,
- De coordonner les actions à initier dans les entités par les lignes métiers Risques et Conformité.

L'inspection générale du groupe mène chaque année une mission d'audit a posteriori sur la définition et la mise en œuvre de la politique de rémunération.

2 Politique de rémunération des collaborateurs régulés

Les mécanismes d'attribution et d'acquisition de la rémunération variable des collaborateurs preneurs de risques et des fonctions de contrôle ainsi que des membres des organes exécutifs ont été mis en conformité avec les dispositions du règlement 97- 02. Une instruction d'application a été diffusée aux entités du groupe.

Principes de la politique de rémunération

Les compétences et le niveau de responsabilité sont rémunérés par le salaire de base en cohérence avec les spécificités de chaque métier sur leur marché local, en vue d'offrir dans chacun des marchés où le Groupe est présent des rémunérations compétitives et attractives.

Des plans de rémunération variable liée à la performance individuelle et collective sont mis en place en fonction de l'atteinte des objectifs fixés et des résultats de l'entité.

Les rémunérations variables sont fixées de façon à ce qu'elles n'entraient pas la capacité des entités du groupe à renforcer leur fonds propres en tant que de besoin.

Elles prennent en compte l'ensemble des risques, y compris le risque de liquidité, ainsi que le coût du capital.

Deux systèmes de rémunération variable existent au sein du groupe Crédit Agricole S.A. :

- Le bonus concerne les activités de la Banque de financement et d'investissement, de la Banque privée et de la Gestion d'actifs. Le système est basé sur la détermination d'enveloppes par activité. Le calcul des enveloppes tient compte du Produit Net Bancaire auquel sont retirés les coûts de liquidité, de risque et de capital.
Le taux de distribution est approuvé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.
Pour chaque enveloppe définie, la distribution individuelle aux collaborateurs est décidée par la ligne managériale en fonction d'une évaluation globale de leur performance individuelle et collective.
- La Rémunération Variable Personnelle (RVP) concerne l'ensemble des autres métiers du groupe. Le système est fondé sur le management par objectifs et l'atteinte d'objectifs individuels et collectifs prédéfinis sur le périmètre de responsabilité du collaborateur.

Dans chacun des systèmes, les critères de performance individuelle des collaborateurs doivent prendre en compte les comportements non respectueux des règles et procédures de conformité et du respect des limites de risques.

Périmètre de la population régulée

En application des règles définies par le règlement 97-02, un système de rémunération variable différée a été défini au titre de l'année 2010. Ce système est applicable

- aux collaborateurs preneurs de risques,
- aux fonctions de contrôle,
- aux membres des organes exécutifs
- aux collaborateurs dont le niveau de rémunération est comparable.

Et dont « les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risques de l'entreprise ».

Le groupe Crédit Agricole S.A. a de plus décidé d'étendre des mécanismes identiques de différé de la rémunération variable des collaborateurs ne relevant pas des dispositions précitées du règlement 97-02 mais dont la rémunération variable est différée au titre de pratiques existant antérieurement ou de règles imposées par d'autres réglementations ou normes professionnelles, dans un souci de cohésion et d'alignement sur la performance globale de l'entreprise.

L'ensemble des sociétés du groupe Crédit Agricole SA relevant des du champ d'application du règlement 97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissements sont concernés ainsi que les activités du groupe en gestion d'actifs (AMUNDI et filiales) et en assurance (CAA et filiales).

Caractéristiques des règles de différé

Le système mis en place favorise l'association des collaborateurs à la performance moyen terme du groupe Crédit Agricole SA.

- **Montants des rémunérations variables à différer**

La rémunération variable différée est calculée selon un barème garantissant le ratio de différé minimum de 40% et une période minimale de portage, en conformité avec la réglementation.

- **Versement en titres ou instruments équivalents**

La rémunération variable différée ainsi que la part non différée portée 6 mois et versée en octobre 2011 sont acquises sous forme d'actions Crédit Agricole S.A. ou d'instruments adossés à des actions. De ce fait, 50% de la rémunération variable des collaborateurs régulés est versée en actions ou instruments équivalents, conformément à la réglementation.

Toute stratégie de couverture ou d'assurance limitant la portée des dispositions d'alignement sur les risques contenus dans le dispositif de rémunération est prohibée.

- **Conditions de performance**

L'acquisition de la part différée se fait par tiers : 1/3 en mars 2012, 1/3 en mars 2013 et 1/3 en mars 2014 par rapport à l'année de référence (2010) sous réserve que les conditions d'acquisition soient remplies. Chacune des dates d'acquisition est prolongée par une période de portage minimale.

Pour les cadres dirigeants du groupe, trois conditions de performance ont été définies :

- Economique,
- Boursière,
- Sociétale, en lien avec l'indice RSE du groupe

Pour les autres collaborateurs, la condition de performance est calculée par rapport à l'objectif de RNPG de l'entité, arrêté lors de l'année d'attribution de la rémunération variable considérée.

A titre individuel, ce système prévoit de sanctionner par le non-paiement du différé les comportements à risque et les pertes exceptionnelles subies au sein d'un métier dans lequel exerçaient les bénéficiaires lors de l'attribution.

L'acquisition définitive de la part variable au terme du différé est également soumise à la satisfaction d'une condition de présence dans le groupe à la date d'acquisition.

Limitation des bonus garantis

Les rémunérations variables garanties autorisées sont strictement limitées aux cas d'embauches et pour une durée ne pouvant excéder un an.

3. Informations quantitatives consolidées sur la rémunération des membres de l'organe exécutif et des preneurs de risques

Au titre de 2010, 918 collaborateurs, dont 837 en BFI et 81 hors BFI, font partie de la population régulée au titre des nouvelles dispositions du règlement 97.02. L'enveloppe totale de rémunération variable s'élève à 138 millions d'euros.

- a) Montants des rémunérations attribuées au cours de l'exercice 2010, répartis entre part fixe et part variable, et nombre de bénéficiaires

Domaine d'activité	Nombre de personnes concernées	Total rémunération 2010 (en M€)	Montant de la part fixe (en M€)	Montant de la part variable (en M€)
Dirigeants mandataires sociaux*	22	20,0	8,9	11,1
Banque de financement et d'investissement	837	220,5	111,5	109,0
Reste du Groupe	59	29,8	11,1	18,7
TOTAL	918	270,3	131,5	138,8

* Mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A. et des filiales concernées

- b) Montants et forme des rémunérations variables, répartis entre montants acquis et montants différés conditionnels des collaborateurs dont la rémunération est différée

Domaine d'activité	Nombre de personnes concernées	Montant total de la part variable (en M€)	Montant acquis (en M€)*	Montant différé conditionnel (en M€)
Dirigeants mandataires sociaux	22	11,1	5,2	5,9
Banque de financement et d'investissement	271	80,7	43,6	37,1
Reste du Groupe	28	17,3	10,2	7,2
TOTAL	321	109,1	58,9	50,2

* Y compris la partie payable en octobre 2011 et indexée sur l'action Crédit Agricole S.A.

- c) Montants et forme des rémunérations variables, répartis entre paiements en espèces, en actions et titres adossés à des actions des collaborateurs dont la rémunération est différée

Domaine d'activité	Nombre de personnes concernées	Montant total de la part variable (en M€)	Paiement en espèces (en M€)	Paiement en actions ou en instruments équivalents (en M€)*
Dirigeants mandataires sociaux	22	11,1	4,1	7,0
Banque de financement et d'investissement	271	80,7	37,4	43,3
Reste du Groupe	28	17,3	11,8	5,5
TOTAL	321	109,1	53,3	55,8

* Y compris la partie payable en octobre 2011 et indexée sur l'action Crédit Agricole S.A.

d) Montants des encours de rémunérations différées, non acquises.

Profil de collaborateurs	Montant des encours de rémunérations différées non acquises (en M€)
Dirigeants mandataires sociaux	5,9
Reste du Groupe	44,3

e) Montants des encours de rémunérations différées attribués au cours de l'exercice, versés ou réduits, après ajustements en fonction des résultats

Profil de collaborateurs	Montant des rémunérations différées versées (en M€)	Montant des réductions effectuées sur les rémunérations différées (en M€)
Dirigeants mandataires sociaux	0	0
Reste du Groupe	0	0

f) Paiements au titre de nouvelles embauches ou d'indemnités de licenciement effectués au cours de l'exercice, et nombre de bénéficiaires de tels paiements

Profil de collaborateurs	Montant des indemnités de rupture versées et nombre de bénéficiaires		Montant des sommes payées pour nouvelles embauches et nombre de bénéficiaires	
	Sommes versées (en M€)	Nombre de bénéficiaires	Sommes versées (en M€)	Nombre de bénéficiaires
Dirigeants mandataires sociaux	0	0	0	0
Reste du Groupe	5,9	17	16,2	67

g) Garanties d'indemnités de licenciement accordées au cours de l'exercice, nombre de bénéficiaires et somme la plus élevée accordée à ce titre à un seul bénéficiaire

Profil de collaborateurs	Montant des garanties d'indemnités de rupture (en M€)	Nombre de bénéficiaires	Garantie la plus élevée (en €)
Dirigeants mandataires sociaux	0	0	0
Reste du Groupe	0	0	0