



Rapport annuel relatif à la politique et  
aux pratiques de rémunération des  
personnes définies à l'article L. 511-71  
du code monétaire et financier et, le cas  
échéant, en application du règlement  
délégué (UE) no 604/2014 de la  
Commission du 4 mars 2014

Année 2019

#TOUT  
SE CONSTRUIT  
*ici...*

PARCE QUE NOTRE VOCATION C'EST DE VOUS AIDER À DÉVELOPPER LA VÔTRE

Le présent rapport est établi conformément aux articles 266 et suivants de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif aux contrôles internes des établissements de crédit et des entreprises d'investissement qui transpose en droit français la directive européenne dite « CRD4 » et à l'article 450 du règlement (UE) N°575/2013 du 26 juin 2013.

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

## Sommaire

<b>1. GOUVERNANCE DU GROUPE CREDIT AGRICOLE S.A. EN MATIERE DE POLITIQUE DE REMUNERATION</b> .....	3
1.1 Composition et rôle du Comité des rémunérations .....	3
1.2 Rôle des fonctions de contrôle .....	4
<b>2. POLITIQUE DE REMUNERATION DU PERSONNEL IDENTIFIE</b> .....	5
2.1 Principes généraux de la politique de rémunération .....	5
2.2 Principes de la politique de rémunération du personnel identifié.....	7
2.3 Périmètre du personnel identifié.....	7
2.4 Caractéristiques des règles de différé du personnel identifié.....	9
2.5 Limitation des bonus garantis.....	10
2.6 Communication.....	11
2.7 Processus de contrôle .....	11
<b>3. INFORMATIONS QUANTITATIVES CONSOLIDEES SUR LA REMUNERATION DES MEMBRES DE L'ORGANE EXECUTIF ET DU PERSONNEL IDENTIFIE</b> .....	12
3.1 Rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2019 .....	12
3.1.1 Montants des rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2019, répartis entre part fixe et part variable, et nombre de bénéficiaires - en M€.....	12
3.1.2 Montants et forme des rémunérations variables, répartis entre montants acquis et montants différés conditionnels des collaborateurs dont la rémunération est différée - en M€.....	13
3.1.3 Montants et forme des rémunérations variables, répartis entre paiement en espèces, en actions et titres adossés à des actions des collaborateurs dont la rémunération est différée - en M€.....	13
3.2 Encours des rémunérations variables - en M€ .....	14
3.3 Rémunérations variables différées versées ou réduites du fait des résultats de l'exercice 2019 - en M€..	14
3.4 Sommes versées au titre des embauches et des ruptures au cours de l'exercice 2019 - en M€.....	15
3.5 Garanties d'indemnités de rupture - en M€.....	15
3.6 Informations consolidées sur les membres de l'organe exécutif et du personnel identifié ayant une rémunération totale supérieure à 1 M€ .....	15
<b>4. INFORMATIONS SUR LA REMUNERATION INDIVIDUELLE DES DIRIGEANTS EFFECTIFS</b> .....	16
4.1 Rémunérations des dirigeants effectifs .....	16

# 1. GOUVERNANCE DU GROUPE CREDIT AGRICOLE S.A. EN MATIERE DE POLITIQUE DE REMUNERATION

La politique de rémunération du groupe Crédit Agricole SA est définie par le Conseil d'administration de Crédit Agricole SA sur proposition de son Comité des Rémunérations avec l'appui des différentes fonctions de contrôle dans son élaboration et dans le contrôle de sa mise en œuvre.

## 1.1 Composition et rôle du Comité des rémunérations

Le comité des rémunérations se compose, au 31 décembre 2019, de six membres :

- Mme Laurence Dors (Présidente du Comité), Administratrice indépendante ;
- M. Daniel Epron, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- Mme Françoise Gri, Administratrice indépendante ;
- M. François Heyman, Administrateur représentant les salariés de l'UES Crédit Agricole SA ;
- M. Jean-Paul Kerrien, Président de Caisse régionale de Crédit Agricole ;
- M. Christian Streiff, Administrateur indépendant ;

Le Comité, dont la composition a été modifiée en 2014 pour intégrer un administrateur représentant des salariés et en 2015 pour intégrer M. Daniel Epron en remplacement de M. Dominique Lefebvre, est composé pour majorité d'administrateurs indépendants et de deux administrateurs également membre du Comité des Risques.

La Directrice des Ressources Humaines Groupe participe aux réunions du Comité des rémunérations. Le Comité s'appuie dans ses travaux sur des études, s'il le juge nécessaire, 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 2015 pour intégrer des précisions concernant ses attributions et son périmètre de compétence en conformité avec les évolutions réglementaires.

Les principales missions du Comité des rémunérations sont les suivantes :

- établir les propositions et avis à soumettre au Conseil relatifs aux principes généraux de la politique de rémunération du Groupe Crédit Agricole S.A. et, notamment :
  - à la définition des structures de rémunération, en distinguant notamment les rémunérations fixes des rémunérations variables
  - 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 en matière de solvabilité et de liquidité ;
  - à l'application des dispositions réglementaires concernant le personnel identifié au sens de la réglementation européenne.
- établir les propositions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en termes de rémunération fixe et variable ou de tout autre élément de rémunération (retraite, indemnité, avantages en nature, ...) ;
- établir les décisions à soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et du personnel identifié au sens de la réglementation européenne ;
- établir les propositions relatives au montant et à la répartition de l'enveloppe de jetons de présence ;
- 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.

Le Comité des rémunérations s'est réuni 6 fois au cours de l'année 2019 et a examiné les points suivants :

- Personnel identifié
  - o Revue de la liste du personnel identifié pour l'exercice 2018 ;
  - o Revue de l'enveloppe de rémunération variable du personnel identifié et des rémunérations variables individuelles supérieures à 1M EUR ;
  - o Revue des publications réglementées sur le personnel identifié ;
  - o Mise à jour de la note de politique de rémunération et de sa note d'application ;
- Rémunération variable
  - o Revue des enveloppes de rémunérations variables au titre de 2018 de l'ensemble des collaborateurs du Groupe Crédit Agricole S.A. ;
  - o Revue des indicateurs de performance 2018 pour l'attribution de l'intéressement long terme aux cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole S.A. ;
  - o Revue des rémunérations variables annuelles au sein du groupe Crédit Agricole S.A. supérieures à un seuil arrêté par le Conseil ;
- Dirigeants mandataires sociaux
  - o Revue des propositions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 ;
  - o Revue des principes de rémunération et objectifs 2019 applicables aux dirigeants mandataires sociaux ;
- Autres thématiques
  - o Répartition de l'enveloppe de jetons de présence ;
  - o Mise à jour de la politique de rémunération du groupe Crédit Agricole S.A. conformément aux évolutions réglementaires ;
  - o Revue de synthèse de la mise en œuvre des politiques de rémunération par les entités de Crédit Agricole S.A. ;
  - o Revue des décisions à soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires
  - o Revue de la rémunération attribuée aux Directeurs des risques et de la conformité Groupe.

## 1.2 Rôle des fonctions de contrôle

En conformité avec les obligations réglementaires, la Direction des Ressources Humaines Groupe associe les fonctions de contrôle (Risques et contrôles permanents, Conformité et Inspection générale) à l'élaboration des politiques de rémunération, à la revue des rémunérations variables du Groupe et à la définition du personnel identifié.

Notamment, le comité de contrôle des politiques de rémunération réunit les représentants de la Direction des Ressources Humaines Groupe, de la Direction des Risques et Contrôles Permanents Groupe et de la Direction de la Conformité Groupe.

Ce comité émet un avis sur la politique de rémunération élaborée par la Direction des Ressources Humaines, avant présentation au Comité des rémunérations puis approbation par le Conseil d'administration Groupe.

Ce comité a pour missions en particulier :

- d'informer les fonctions de contrôle des dossiers relatifs aux politiques générales qui seront présentés au Comité des rémunérations, condition sine qua non de l'exercice du devoir d'alerte ;
- de s'assurer de la validité, au regard des nouvelles exigences réglementaires, des principes retenus pour décliner dans le groupe la politique de rémunération ;
- d'apprécier la conformité de la déclinaison dans les entités des règles énoncées : définition de la population régulée ; principes de calcul des enveloppes de rémunération variable ; mode de gestion des comportements non respectueux des règles qui seront pris en considération pour la détermination des rémunérations variables de l'année ou des années antérieures ;
- de coordonner les actions à initier dans les entités par les lignes métiers Risques et Conformité.

La définition et la mise en œuvre de la politique de rémunération sont soumises au contrôle de l'Inspection Générale Groupe et des audits internes des entités du Groupe.

Par ailleurs, afin de prévenir tout conflit d'intérêt, la rémunération des personnels des fonctions de contrôle est fixée indépendamment de celle des métiers dont ils valident ou vérifient les opérations.

## 2. POLITIQUE DE REMUNERATION DU PERSONNEL IDENTIFIE

### 2.1 Principes généraux de la politique de rémunération

Crédit Agricole S.A. a défini une politique de rémunération responsable qui s'attache à porter les valeurs du Groupe fondées sur l'équité et des règles communes à l'ensemble des collaborateurs. Elle est au service de sa Raison d'Etre, du Plan moyen terme 2022 du Groupe et en particulier de son projet humain. Elle a pour objectif la reconnaissance de la performance individuelle et collective dans la durée.

La rémunération globale des collaborateurs de Crédit Agricole S.A. est constituée par :

- La rémunération fixe,
- La rémunération variable annuelle individuelle,
- La rémunération variable collective (intéressement et participation en France, « profit sharing » à l'international),
- La rémunération variable long terme soumise à conditions de performance,
- Les périphériques de rémunération (régimes de retraite supplémentaires et de prévoyance santé).

Chaque collaborateur bénéficie de tout ou partie de ces éléments en fonction de ses responsabilités, de ses compétences et de sa performance.

Dans chacun de ses différents métiers, Crédit Agricole S.A. compare régulièrement ses pratiques à celles d'autres groupes financiers au niveau national, européen ou international, afin de s'assurer que les rémunérations permettent d'attirer et de retenir les talents et les compétences nécessaires au groupe.

Les politiques de rémunération des entités de Crédit Agricole S.A. concourent au respect de la déclaration et du cadre d'appétence au risque approuvés par leur gouvernance.

- **Rémunération fixe**

Les compétences et le niveau de responsabilité sont rémunérés par le salaire de base en cohérence avec les spécificités de chaque métier sur son marché local.

- **Rémunération variable annuelle individuelle**

Crédit Agricole SA a mis en place deux dispositifs de rémunération variable annuelle en fonction des métiers et en cohérence avec les pratiques des marchés :

- les Rémunérations Variables Personnelles (RVP) pour les fonctions centrales, la banque de détail et les métiers spécialisés (assurance, crédit-bail et affacturage, crédit à la consommation),
- et les bonus pour les métiers de banque de financement et d'investissement, la banque privée, la gestion d'actifs et le capital investissement.

L'attribution de la rémunération variable est définie en fonction de l'atteinte des objectifs fixés et des résultats de l'entité, liant ainsi de fait l'intérêt des collaborateurs avec ceux du groupe et des actionnaires.

La rémunération variable est liée à la performance annuelle et à l'impact sur le profil de risque de l'établissement. En cas de performance insuffisante, de non-respect des règles et procédures ou de comportements à risques, la rémunération variable est directement impactée.

Les rémunérations variables sont fixées dans le respect des principes réglementaires. Elles sont définies de façon à ce qu'elles n'entravent pas la capacité des entités du Groupe à renforcer leurs fonds propres en tant que de besoin. Au-delà des critères économiques et financiers, l'évaluation de la performance prend compte l'ensemble des risques, y compris le risque de liquidité, ainsi que le coût du capital.

### Rémunérations Variables Personnelles (RVP)

La rémunération variable personnelle (RVP) mesure la performance individuelle sur la base d'objectifs collectifs et/ou individuels. Cette performance repose sur l'évaluation précise des résultats obtenus par rapport aux objectifs spécifiques de l'année (combien) en tenant compte des conditions de mise en œuvre (comment).

Les objectifs sont décrits précisément et mesurables sur l'année. Ils prennent systématiquement en compte la dimension clients, collaborateurs et sociétale des activités.

Les objectifs prennent également en compte la notion de risque généré notamment pour les cadres dirigeants disposant d'objectifs économiques tels que le RNPG, les charges et le RWA.

Le degré d'atteinte ou de dépassement des objectifs est le point central pris en compte pour l'attribution des RVP ; il est accompagné d'une appréciation qualitative sur les modalités de réalisation de ces objectifs (prise de responsabilité, discernement, autonomie, coopération, engagement, management, etc.) et au regard des conséquences pour les autres acteurs de l'entreprise (manager, collègues, autres secteurs, etc.). La prise en compte de ces aspects permet de différencier l'attribution des RVP selon les performances.

### Bonus

Les bonus sont directement liés aux résultats économiques de l'entité. Ils sont alloués aux collaborateurs selon une procédure en plusieurs étapes.

1/ La détermination de l'enveloppe de bonus par entité est soumise à deux types de critères :

- des critères quantitatifs

Afin de déterminer le montant de sa contribution métier c'est à dire sa capacité à financer les bonus compte-tenu du coût du risque, du coût du capital et du coût de la liquidité, chaque entité effectue le calcul suivant :

$$\text{Contribution} = \text{PNB}^* - \text{charges directes et indirectes hors bonus} - \text{coût du risque} - \text{coût du capital avant impôts}$$

*\* étant entendu que, par définition, le PNB est calculé net du coût de la liquidité*

- des critères qualitatifs

Afin de déterminer le taux de distribution de la contribution, c'est à dire l'enveloppe globale de bonus, chaque entité doit apprécier le niveau de distribution qu'elle souhaite appliquer. Pour cela, elle s'appuie sur la performance économique de l'entité et les pratiques de sociétés concurrentes sur des métiers comparables.

2/ l'attribution individuelle de cette enveloppe suit les principes suivants :

Les attributions individuelles des parts variables sont corrélées à une évaluation individuelle annuelle formalisée qui prend en compte la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs. Il n'existe donc pas de lien direct et automatique entre le niveau des résultats financiers d'un collaborateur et son niveau de rémunération variable. Le collaborateur est évalué sur ses résultats, ceux de son activité et les conditions dans lesquelles ceux-ci ont été atteints.

Tout comme pour le système de RVP, les objectifs sont définis précisément et mesurables sur l'année.

Les objectifs qualitatifs sont individualisés, liés à l'activité professionnelle et au niveau hiérarchique du poste. Ces objectifs incluent la qualité de la gestion des risques ainsi que les moyens et comportements mis en œuvre pour atteindre les résultats tels que la prise de responsabilité, le discernement, l'autonomie, la coopération, l'engagement, le management, etc.

Outre l'évaluation individuelle menée chaque année par la ligne managériale, la Direction des ressources humaines, la Direction des risques et contrôles permanents et la Direction de la conformité évaluent de façon indépendante les éventuels comportements à risques des collaborateurs. En cas de comportements risqués constatés, la rémunération variable du collaborateur est directement impactée.

- **Rémunération variable collective**

Crédit Agricole S.A. s'attache à associer l'ensemble des collaborateurs aux résultats du Groupe pour permettre le partage collectif de la valeur créée. Pour ce faire, des mécanismes de rémunération variable collective (participation et intéressement) ont été développés dans l'ensemble des entités en France afin d'être au plus près de la création de valeur. Dans certaines entités à l'international, des dispositifs similaires assurent le partage des résultats avec l'ensemble des collaborateurs dans certaines entités (CA Italia en Italie, Crédit Agricole Srbija en Serbie et Crédit Agricole Egypt en Egypte notamment).

- **Rémunération variable long terme soumise à conditions de performance**

La politique de rémunération de Crédit Agricole S.A. s'attache à développer la performance à long terme.

En 2011, le Groupe a mis en place un plan d'intéressement long terme afin d'inciter à la performance durable et de renforcer son lien avec la rémunération en prenant notamment en compte l'impact sociétal de l'entité.

Le plan de rémunération variable long terme des cadres dirigeants prend la forme d'une rémunération en instruments adossés au cours de l'action Crédit Agricole S.A.

Les montants sont différés sur trois ans. Un tiers est acquis chaque année sous conditions de performance et selon les critères suivants :

- la performance économique intrinsèque de Crédit Agricole S.A.;
- la performance relative de l'action Crédit Agricole S.A. par rapport à un indice composite de banques européennes ;
- la performance sociétale de Crédit Agricole S.A. mesurée par l'indice FReD.

Outre, les aspects de rétention, d'alignement avec la performance long terme et d'incitation à la performance durable, cet outil de rémunération permet également d'intégrer à travers sa condition de performance économique la notion de risque généré dont les impacts financiers pourraient intervenir postérieurement à leur fait générateur.

Le Groupe procédera à compter de 2020<sup>1</sup> à l'attribution d'actions gratuites de performance, en particulier aux hauts potentiels et aux expertises rares.

## 2.2 Principes de la politique de rémunération du personnel identifié

Conformément à la réglementation, la politique de rémunération du personnel identifié est caractérisée par les principes suivants :

- Les montants de rémunérations variables ainsi que leur répartition n'entravent pas la capacité des établissements à renforcer leurs fonds propres en tant que de besoin ;
- La composante variable pour un collaborateur donné relevant d'un établissement de crédit ou d'une entreprise d'investissement ne peut excéder 100% de la composante fixe. Néanmoins, l'Assemblée Générale des actionnaires peut approuver un ratio maximal supérieur à condition que le niveau global de la composante variable n'excède pas 200% de la composante fixe de chaque collaborateur (sauf réglementation locale contraire);
- une partie de la rémunération variable est différée sur trois ans et acquise par tranches, sous condition de performance ;
- une partie de la rémunération variable est versée en actions Crédit Agricole S.A. ou instruments adossés à l'action Crédit Agricole S.A. ;
- l'acquisition de chaque tranche de différé est suivie d'une période de rétention de six mois. Une partie de la rémunération non différée est également bloquée pendant six mois.

## 2.3 Périmètre du personnel identifié

Les politiques de rémunération des entités du Groupe Crédit Agricole SA relèvent désormais de trois corpus réglementaires distincts :

- Les textes applicables aux établissements de crédit et entreprises d'investissement (le package « CRD IV »),
- Les textes applicables au sein des sociétés de gestion aux fonds d'investissement alternatifs (« hedge funds » et fonds de capital investissement) au titre la directive européenne AIFM 2011/6 du 8 juin 2011 et des sociétés de gestion d'OPVCM au titre de la directive européenne UCITS V 2014/91/UE du 23 juillet 2014,
- Les textes applicables aux sociétés d'assurance et de réassurance qui relèvent du dispositif « Solvabilité II ».

<sup>1</sup> Sous réserve de l'approbation de la 39<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale des actionnaires du 13 mai 2020.

En ce qui concerne les établissements de crédit et les entreprises d'investissement, le règlement délégué de la Commission européenne n°604/2014 et l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne, définissent le champ d'application des mesures d'encadrement aux collaborateurs suivants, dits « personnels identifiés ».

Sont visés, d'une part, des personnels au titre de leur fonction Groupe Crédit Agricole S.A., d'autre part, des personnels au titre de leur fonction au sein des entités du Groupe et enfin pour l'ensemble des entités des personnels en fonction du niveau de leur délégation ou de leur rémunération.

- Personnels identifiés au titre de leur fonction Groupe Crédit Agricole S.A.
  - Les mandataires sociaux,
  - Les membres du Comité exécutif,
  - Les directeurs des fonctions centrales en charge des domaines finance, juridique, fiscal, ressources humaines, politique de rémunération, informatique, contrôle de gestion, analyses économiques,
  - Les responsables des trois fonctions de contrôles à savoir les fonctions Risques et contrôles permanents, Conformité et Audit,
  - Les collaborateurs rattachés directement aux responsables des fonctions groupes Risques et contrôles permanents, Conformité et Audit,
  - Les collaborateurs responsables d'un comité en charge de la gestion d'un risque opérationnel pour le groupe.
- Personnels identifiés au titre de leur fonction au sein des entités dont le total de bilan est supérieur à 10Md€ ou dont les capitaux propres sont supérieurs à 2% des capitaux propres de leur société mère.
  - Les mandataires sociaux ou directeurs généraux,
  - Les membres du Comité exécutif ou les collaborateurs rattachés directement aux directeurs généraux,
  - Les collaborateurs responsables des trois fonctions de contrôles à savoir les fonctions Risques et contrôles permanents, Conformité et Audit pour les entités dont le total de bilan est supérieur à 10Md€ (sauf réglementation locale contraire),
  - Les collaborateurs qui président les comités « nouvelles activités / nouveaux produits » factiers de ces entités.
- Personnels identifiés en fonction du niveau de leur délégation ou de leur rémunération :
  - Les collaborateurs ayant une délégation de pouvoirs d'engagement sur des risques de crédit supérieure à 0,5% du capital Common Equity Tier One (CET1) de leur filiale d'appartenance et d'au moins 5 millions d'euros ou une délégation de pouvoir pour structurer de tels produits et ayant un impact significatif sur le profil de risque de la filiale d'appartenance,
  - Les collaborateurs ayant une capacité d'engagement sur des risques de marché supérieure à 0,5% du capital Common Equity Tier One (CET1) ou 5% de la Value At Risk (VaR) de leur filiale d'appartenance,
  - Les responsables hiérarchiques de collaborateurs non identifiés individuellement mais qui collectivement et en cumulé ont une délégation de pouvoirs d'engagement sur des risques de crédit supérieure à 0,5% du Common Equity Tier One (CET1) de leur filiale d'appartenance et d'au moins 5 millions d'euros ou une capacité d'engagement sur des risques de marché supérieure à 0,5% du Common Equity Tier One (CET1) ou 5% de la Value At Risk (VaR) de leur filiale d'appartenance.
  - Les collaborateurs dont la rémunération brute totale attribuée a été supérieure à 500.000 € sur le précédant l'exercice.
  - Les collaborateurs non identifiés au titre de l'un des critères précédents et dont la rémunération totale les positionne dans les 0,3% des collaborateurs les mieux rémunérés de l'entité au titre de l'exercice précédent (pour les entités dont le total de bilan est supérieur à 10Md€ ou dont les capitaux propres sont supérieurs à 2% des capitaux propres de leur société mère)

La détermination des collaborateurs faisant partie du personnel identifié est effectuée chaque année sous la responsabilité conjointe des fonctions Ressources Humaines, Risques et Contrôles Permanents et Conformité des entités et du groupe.

Le Groupe Crédit Agricole S.A. a de plus décidé d'étendre des mécanismes similaires de différé de la rémunération variable aux collaborateurs ne relevant pas des dispositions précitées au titre de pratiques existantes 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.

## 2.4 Caractéristiques des règles de différé du personnel identifié

- **Montants des rémunérations variables à différer**

Le système mis en place favorise l'association des collaborateurs à la performance moyen-terme du Groupe et la maîtrise des risques.

En pratique, compte tenu du principe de proportionnalité, les collaborateurs dont le bonus ou la part variable de rémunération est inférieure à 120 000€ sont exclus du champ d'application des règles de différé et ce, pour chacune des entités du Groupe et sauf exigence contraire des régulateurs locaux des pays où les filiales du groupe sont implantées.

La part différée est fonction de la part variable globale de rémunération allouée pour l'exercice.

Part variable globale au titre de l'année N	Partie différée
< 120 000 €	NA
120 000 € - 400 000 €	40 % au 1 <sup>er</sup> €
400 000 € - 600 000 €	50 % au 1 <sup>er</sup> € avec minimum non différé de 240 000 €
> 600 000 €	60 % au 1 <sup>er</sup> € avec minimum non différé de 300 000 €

Ce barème peut être adapté selon les pays en fonction des exigences réglementaires locales. C'est notamment le cas en Italie, en Pologne et au Luxembourg.

- **Versement en actions ou instruments équivalents**

La rémunération variable différée ainsi que la part non différée soumise à une période de rétention de 6 mois sont acquises sous forme d'actions Crédit Agricole S.A. ou d'instruments adossés à des actions Crédit Agricole S.A. De ce fait, 50% au moins de la rémunération variable des collaborateurs reconnus personnel identifié sont attribués en actions ou instruments équivalents.

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 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.

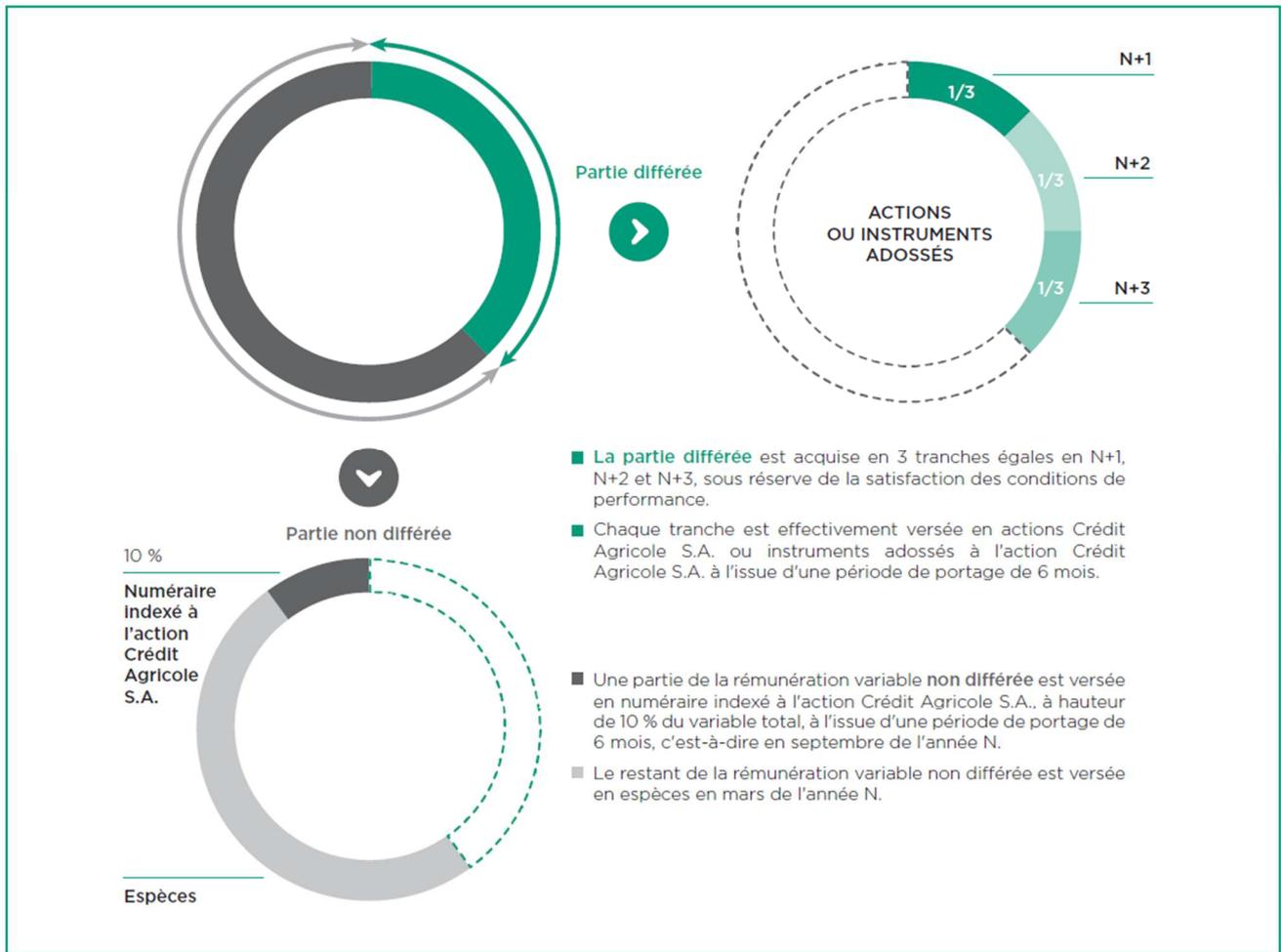
L'acquisition de la part différée se fait par tiers : 1/3 en année N+1, 1/3 en année N+2 et 1/3 en année N+3 par rapport à l'année de référence (N), sous réserve que les conditions d'acquisition soient remplies. Chacune des dates d'acquisition est prolongée par une période de rétention de 6 mois.

En ce qui concerne les cadres dirigeants reconnus personnel identifié, les conditions de performance sont alignées sur celles de la rémunération variable long terme telles qu'indiquées :

- performance économique intrinsèque de Crédit Agricole S.A.
- performance relative de l'action Crédit Agricole S.A. par rapport à un indice composite de banques européennes,
- performance sociétale de Crédit Agricole S.A. mesurée par l'indice FReD.

S'agissant des autres collaborateurs preneurs de risques, la condition de performance est calculée par rapport à l'objectif de résultat net part du groupe (RNPG) de l'entité, arrêté lors de l'année d'attribution de la rémunération variable considérée.

## Synthèse de la structure de différé



### • Plafonnement de la rémunération différée

En ce qui concerne les cadres dirigeants preneurs de risques, l'acquisition peut varier de 0 % à 120 % pour chaque critère de performance. Chaque critère compte pour un tiers de l'acquisition et, pour chaque année, le taux d'acquisition global est la moyenne des taux d'acquisition de chaque critère, cette moyenne étant plafonnée à 100 %.

## 2.5 Limitation des bonus garantis

Les rémunérations variables garanties sont strictement limitées aux recrutements externes et pour une durée ne pouvant excéder un an.

L'attribution d'une rémunération variable garantie est soumise aux modalités du plan de rémunération différée applicable sur l'exercice. De ce fait, l'ensemble des règles relatives aux rémunérations variables des collaborateurs preneurs de risques (barème de différé, conditions de performance, publication) s'appliquent aux bonus garantis.

## 2.6 Communication

La rémunération versée au cours de l'exercice au personnel identifié fait l'objet d'une résolution soumise annuellement à l'Assemblée Générale de Crédit Agricole S.A. Une telle résolution a été présentée lors de l'Assemblée Générale du 21 mai 2019.

Conformément à la réglementation, une résolution pour approuver un ratio maximal de rémunération variable supérieur à 100% de la rémunération fixe est soumise à l'Assemblée Générale de Crédit Agricole SA et des filiales qui le souhaitent (dans la limite de 200%). Une telle résolution a été présentée et approuvée lors de l'Assemblée Générale du 21 mai 2019, l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution a par ailleurs été informée de cette décision le 12 juin 2019.

## 2.7 Processus de contrôle

Le montant total de la rémunération variable attribué à un collaborateur personnel identifié peut en tout ou partie être réduit en fonction des agissements ou du comportement à risques constatés.

Un dispositif interne de contrôle des comportements à risques des collaborateurs preneurs de risques est défini par des procédures ad hoc et est déployé au sein des filiales de Crédit Agricole S.A. en coordination avec les lignes métier Risques et Contrôles Permanents et Conformité.

Ce dispositif comprend notamment :

- un suivi et une évaluation annuels du dispositif par l'organe de gouvernance
- une procédure d'arbitrage de niveau Direction Générale pour les cas constatés de comportements à risques.

### 3. INFORMATIONS QUANTITATIVES CONSOLIDÉES SUR LA REMUNERATION DES MEMBRES DE L'ORGANE EXECUTIF ET DU PERSONNEL IDENTIFIÉ

#### 3.1 Rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2019

Au titre de 2019, 849 collaborateurs, dont 343 en Banque de Financement et d'Investissement (BFI) et 506 hors BFI, font partie du personnel identifié au sens du règlement délégué de la Commission européenne n°604/2014 et l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne. L'enveloppe totale de rémunération variable qui leur est attribuée s'élève à 139,2 millions d'euros.

#### 3.1.1 Montants des rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2019, répartis entre part fixe et part variable, et nombre de bénéficiaires - en M€

	Dirigeants et Conseil d'administration	Banque d'investissement	Banque de détail	Gestion d'actifs	Fonctions Supports	Fonctions de contrôle	Autres	Total
<b>Nombre de personnel identifié</b>	<b>23</b>	<b>343</b>	<b>268</b>	<b>35</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>4</b>	<b>849</b>
<b>Dont nombre de personnel identifié et différé</b>	<b>2</b>	<b>296</b>	<b>84</b>	<b>19</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>462</b>
<b>Total des rémunérations</b>	<b>4,2</b>	<b>190,7</b>	<b>70,1</b>	<b>13,3</b>	<b>28,1</b>	<b>19,9</b>	<b>2,2</b>	<b>328,5</b>
<b>Dont montant de la part fixe</b>	<b>3,3</b>	<b>96,4</b>	<b>48,2</b>	<b>8,1</b>	<b>18,0</b>	<b>14,0</b>	<b>1,2</b>	<b>189,3</b>
<b>Dont montant de la part variable</b>	<b>0,9</b>	<b>94,3</b>	<b>21,9</b>	<b>5,2</b>	<b>10,2</b>	<b>5,9</b>	<b>1,0</b>	<b>139,2</b>

La part de la rémunération variable représente 42% de la rémunération totale attribuée et 74% de la rémunération fixe. En fonction des activités, la part de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe varie de 42% à 98%.

Le bonus moyen attribué au titre de 2019 au personnel identifié est de 164 K€.

Sur l'activité de banque de financement et d'investissement qui représente 40% du personnel identifié, le bonus moyen au titre de 2019 est de 275 K€.

### 3.1.2 Montants et forme des rémunérations variables, répartis entre montants acquis et montants différés conditionnels des collaborateurs dont la rémunération est différée - en M€

	Dirigeants	Banque d'investissement	Banque de détail	Gestion d'actifs	Fonctions Supports	Fonctions de contrôle	Autres	Total
Nombre de personnel identifié et différé	2	296	84	19	36	21	4	462
Montants en numéraire	0,3	42,8	8,2	1,7	3,8	1,9	0,5	59,2
Montants en numéraire indexé*	0,1	9,1	1,7	0,4	0,8	0,4	0,1	12,6
Montant différé conditionnel	0,6	39,1	7,3	2,2	3,1	1,5	0,4	54,2

\* Montant attribué et acquis en mars, indexé sur le cours de l'action Crédit Agricole S.A. et payable en septembre

La part différée et conditionnelle de la rémunération variable attribuée au titre de 2019 représente 43%.

### 3.1.3 Montants et forme des rémunérations variables, répartis entre paiement en espèces, en actions et titres adossés à des actions des collaborateurs dont la rémunération est différée - en M€

	Dirigeants	Banque d'investissement	Banque de détail	Gestion d'actifs	Fonctions Supports	Fonctions de contrôle	Autres	Total
Nombre de personnel identifié et différé	2	296	84	19	36	21	4	462
Montants en numéraire	0,3	42,8	8,2	1,7	3,8	1,9	0,5	59,2
Montants en actions ou en instruments équivalents	0,7	48,3	8,4	2,6	3,8	1,8	0,5	66,0

La part de la rémunération variable attribuée au titre de 2019 en actions ou instruments équivalents représente 53%.

### 3.2 Encours des rémunérations variables - en M€

Montants des encours de rémunérations différées, non acquises.

	Dirigeants effectifs	Reste du Groupe	Total
Montant des encours de rémunérations différées non acquises au titre de 2019	0,6	53,6	54,2
Montant des encours de rémunérations différées non acquises au titre des exercices antérieurs	1,0	52,2	53,2

### 3.3 Rémunérations variables différées versées ou réduites du fait des résultats de l'exercice 2019 - en M€

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

	Au titre de 2016	Au titre de 2017	Au titre de 2018
Montant des rémunérations différées acquises (en valeur d'attribution)	18,9	18,4	17,4
Montant des ajustements explicites effectuées <sup>(1)</sup>	-	-	-
Montant des ajustements implicites effectuées <sup>(2)</sup>	0,9	-1,6	4,7
Montant des rémunérations différées acquises (en valeur d'acquisition)	19,8	16,8	22,1

(1) Ajustements explicites relatifs au taux d'atteinte de conditions de performance.

(2) Ajustements implicites relatifs à l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole SA

### 3.4 Sommes versées au titre des embauches et des ruptures au cours de l'exercice 2019 - en M€

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

	Sommes versées	Nombre de bénéficiaires	Montant individuel le plus élevé
Indemnités de rupture	1,1	2	0,9
Sommes payées pour les nouvelles embauches	1,4	8	0,5

### 3.5 Garanties d'indemnités de rupture - en M€

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.

	2019
Montant des garanties d'indemnités de rupture	-
Nombre de bénéficiaires	-
Garantie la plus élevés	-

### 3.6 Informations consolidées sur les membres de l'organe exécutif et du personnel identifié ayant une rémunération totale supérieure à 1 M€

Rémunération totale attribuée au titre de 2019

Rémunération totale	France	Europe (hors France)	Reste du monde
De 1 000 000 à 1 500 000 €	7	2	4
De 1 500 000 à 2 000 000 €	1	1	2
De 2 000 000 à 2 500 000 €	2	1	-

Parmi les 20 personnes dont la rémunération globale est supérieure ou égale à 1 M€, 10 sont localisées hors de France.

## 4. INFORMATIONS SUR LA REMUNERATION INDIVIDUELLE DES DIRIGEANTS EFFECTIFS

### 4.1 Rémunérations des dirigeants effectifs

#### M. Philippe BRASSAC, Directeur général

(en euros)	2019	
	Montant attribué	Montant versé
Rémunération fixe	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable non différée versée en numéraire	188 595 <sup>(2)</sup>	346 740
Rémunération variable non différée et indexée sur la valeur de l'action Crédit Agricole S.A.	62 865 <sup>(2)</sup>	115 580
Rémunération variable différée et conditionnelle	377 190 <sup>(2)</sup>	442 468
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence <sup>(1)</sup>	-	-
Avantages en nature	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 728 650</b>	<b>2 004 788</b>

(1) Montants nets, après les déductions suivantes opérées sur les montants dus aux bénéficiaires personnes physiques résidentes en France : acompte d'impôt sur le revenu (12,8 %) et contributions sociales (17,2 %).

(2) Montants actés par le Conseil d'administration suite à la décision de M. Philippe Brassac de renoncer à la moitié de sa rémunération variable au titre de 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2020

#### M. Xavier MUSCA, Directeur général délégué

(en euros)	2019	
	Montant attribué	Montant versé
Rémunération fixe	700 000	700 000
Rémunération variable non différée versée en numéraire	94 755 <sup>(2)</sup>	183 300
Rémunération variable non différée et indexée sur la valeur de l'action Crédit Agricole S.A.	31 585 <sup>(2)</sup>	61 100
Rémunération variable différée et conditionnelle	189 510 <sup>(2)</sup>	301 818
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence <sup>(1)</sup>	-	-
Avantages en nature	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 015 850</b>	<b>1 246 218</b>

(1) Montants nets, après les déductions suivantes opérées sur les montants dus aux bénéficiaires personnes physiques résidentes en France : acompte d'impôt sur le revenu (12,8 %) et contributions sociales (17,2 %).

(2) Montants actés par le Conseil d'administration suite à la décision de M. Xavier Musca de renoncer à la moitié de sa rémunération variable au titre de 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 13 mai 2020