

4.4.1.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE DE 2025

RÉMUNÉRATION FIXE

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, détermine le montant de la rémunération fixe annuelle des dirigeants mandataires sociaux, en prenant en compte :

- leur expérience et périmètre de responsabilité ;
- les pratiques de Place et les rémunérations observées pour des fonctions de même nature dans les grandes sociétés cotées.

La rémunération fixe représente une part significative de la rémunération totale.

Jusqu'à l'Assemblée générale du 14 mai 2025 :

Les rémunérations fixes annuelles restent inchangées.

La rémunération fixe annuelle de Philippe Brassac, Directeur général est de 1 100 000 euros. La rémunération fixe annuelle de Philippe Brassac lui sera versée au prorata de sa présence en 2025.

La rémunération fixe annuelle d'Olivier Gavalda, Directeur général délégué est de 700 000 euros. La rémunération fixe annuelle de Olivier Gavalda en tant que Directeur général délégué lui sera versée au prorata du temps passé entre le 1^{er} janvier 2025 et la date de l'Assemblée générale.

La rémunération fixe annuelle de Jérôme Grivet, Directeur général délégué est de 700 000 euros. Cette rémunération fixe annuelle lui sera versée au prorata du temps passé entre le 1^{er} janvier 2025 et la date de l'Assemblée générale.

La rémunération fixe annuelle de Xavier Musca, Directeur général délégué est de 1 000 000 euros. La rémunération fixe annuelle de Xavier Musca lui sera versée au prorata de sa présence en 2025.

À compter de l'Assemblée générale du 14 mai 2025 :

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 4 février 2025 a décidé d'arrêter la rémunération fixe annuelle de Olivier Gavalda, Directeur général à 1 100 000 euros.

Le Conseil d'administration indique qu'il a porté une attention particulière à ce sujet. Le niveau de rémunération ainsi arrêté est à l'identique de celui du prédécesseur jusqu'à l'Assemblée générale du 14 mai 2025.

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 4 février 2025 a décidé d'arrêter la rémunération fixe annuelle de Jérôme Grivet, Directeur général délégué à 1 000 000 euros.

Cette décision se justifie par la prise en compte d'un ensemble d'éléments :

- le niveau de rémunération proposé est adapté au profil de Jérôme Grivet qui depuis 2022 est Directeur général délégué en charge du pôle pilotage et fonctions de contrôle, et dont, par ailleurs, la rémunération fixe annuelle est inchangée depuis sa nomination ;

- la rémunération fixe annuelle reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées. Le dispositif de gouvernance exécutive est resserré autour d'un Directeur général et d'un seul Directeur général délégué à la place d'un Directeur général et de trois Directeurs généraux délégués avant l'Assemblée générale du 14 mai 2025. Ce dispositif conduit à renforcer les responsabilités de Jérôme Grivet ;
- la prise en compte des benchmarks de marché.

En conséquence, le Conseil d'administration a conclu que le Comité des rémunérations avait suivi les meilleures pratiques en vue de la fixation de la rémunération de la Direction générale.

Il a notamment respecté les recommandations du Code Afep/Medef qui est le code de référence de Crédit Agricole S.A. en matière de gouvernance.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La politique de rémunération variable du Directeur général et des Directeurs généraux délégués est alignée avec le Plan Ambitions 2025.

Cette politique s'inscrit dans le cadre défini pour la rémunération variable des cadres dirigeants du Groupe.

La rémunération variable est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle. En conformité avec le Code Afep/Medef, la rémunération variable est plafonnée et ne peut dépasser les niveaux maximaux définis par la politique de rémunération :

- pour le **Directeur général**, elle peut varier de **0 % à 100 %** (niveau cible) de la rémunération fixe en cas d'atteinte de l'ensemble des objectifs, et atteindre **120 %** (niveau maximal) de la rémunération fixe en cas de performance exceptionnelle ;
- pour les **Directeurs généraux délégués**, la rémunération variable peut varier de **0 % à 80 %** (niveau cible) de la rémunération fixe en cas d'atteinte de l'ensemble des objectifs et atteindre **120 %** (niveau maximal) de la rémunération fixe en cas de performance exceptionnelle. À compter de l'Assemblée générale du 14 mai 2025, le niveau cible pour le Directeur général délégué est porté de 80 à **100%** pour tenir compte du renforcement des responsabilités du Directeur général délégué compte tenu de la gouvernance exécutive resserrée, avec un niveau maximal inchangé à **120%**.

La performance globale de chaque dirigeant mandataire social est appréhendée de façon équilibrée entre performances économiques et non économiques. Leur rémunération variable annuelle repose à **60 % sur des critères économiques et à 40 % sur des critères non économiques** – dont **20 % de RSE**, définis chaque année par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations. Les grilles de critère sont présentées ci-dessous.

Jusqu'à l'Assemblée générale du 14 mai 2025 :

MODALITÉS D'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Indicateurs		Philippe Brassac, Olivier Gavalda, Jérôme Grivet, Xavier Musca, Directeur général délégué	Philippe Brassac, Olivier Gavalda, Jérôme Grivet, Xavier Musca, Directeur général délégué	Philippe Brassac, Olivier Gavalda, Jérôme Grivet, Xavier Musca, Directeur général délégué	Philippe Brassac, Olivier Gavalda, Jérôme Grivet, Xavier Musca, Directeur général délégué
Critères économiques (60 %)	Périmètre Crédit Agricole S.A. (équipondérés)	RNPG – COEX hors FRU – ROTE	60 %	30 %	60 %
	Pôle Banque Universelle	RNPG – COEX hors FRU – RWA (équipondérés)	-	30 %	-
	Pôle Grandes clientèles	RNPG – COEX hors FRU – RWA (équipondérés)	-	-	30 %
Critères non économiques RSE (20 %)		Croissance de l'exposition de Crédit Agricole CIB aux énergies bas carbone d'ici 2025	4 %	4 %	4 %
	RSE environnementale (10 %)	Augmentation de la capacité de production des installations d'énergies renouvelables financées en equity par CAA d'ici 2025	3 %	3 %	3 %
		Améliorer l'empreinte carbone de Crédit Agricole S.A.	3 %	3 %	3 %
Critères non économiques autres (20 %)		Favoriser l'insertion des jeunes par l'emploi et la formation (nombre de jeunes accueillis au sein du Groupe Crédit Agricole par an)	5 %	5 %	5 %
	RSE sociétale (10 %)	Dynamique collective (nouvel indice IMR)	5 %	5 %	5 %
		Gestion de la transition managériale	20 %		
	Projet Client		7 %	5 %	5 %
	Transformation technologique et digitale		7 %	5 %	5 %
	Maîtrise des risques et conformité		6 %	10 %	10 %

Pour chaque indicateur, l'évaluation du taux d'atteinte se fonde sur l'appréciation, par le Conseil d'administration, de la performance du Directeur général et des Directeurs généraux délégués au regard des grandes orientations stratégiques et des cibles budgétaires définies annuellement.

Les critères économiques portent sur le périmètre de Crédit Agricole S.A. et s'agissant d'Olivier Gavalda et Xavier Musca, Directeurs généraux délégués, ils sont complétés de critères économiques portant sur leurs périmètres de supervision respectifs. Pour chacun de ces critères, la cible retenue est fixée sur

la base du budget approuvé par le Conseil d'administration au regard de trajectoires cohérentes avec les objectifs annoncés du Plan Moyen Terme "Ambitions 2025".

Le taux de réalisation maximum retenu pour chacun de ces critères ne peut excéder 150 %. En deçà du seuil déclencheur, le taux de réalisation sera considéré comme nul. Le calcul de la performance entre les différentes bornes est linéaire.

Pour le Directeur général, un critère de gestion de la transition managériale est introduit et remplace les critères non économiques autres que RSE de la grille précédente à hauteur de 20 %.

À compter de l'Assemblée générale du 14 mai 2025 :

Indicateurs		Jérôme Grivet, Olivier Gavalda, Directeur général Directeur général délégué
Critères économiques (60 %)	Périmètre Crédit Agricole S.A.	<i>RNPG – COEX hors FRU – ROTE (équipondérés)</i> 60 % 60 %
	RSE environnementale (10 %)	<i>Croissance de l'exposition de Crédit Agricole CIB aux énergies bas carbone d'ici 2025</i> 4 % 4 %
		<i>Augmentation de la capacité de production des installations d'énergies renouvelables financées en equity par CAA d'ici 2025</i> 3 % 3 %
		<i>Améliorer l'empreinte carbone de Crédit Agricole S.A.</i> 3 % 3 %
Critères non économiques RSE (20 %)	RSE sociétale (10 %)	<i>Favoriser l'insertion des jeunes par l'emploi et la formation (nombre de jeunes accueillis au sein du Groupe Crédit Agricole par an)</i> 5 % 5 %
		<i>Dynamique collective (nouvel indice IMR)</i> 5 % 5 %
	Projet Client	8 % 7 %
Critères non économiques autres (20 %)	Transformation technologique et digitale	5 % 4 %
	Maîtrise des risques et conformité	7 % 9 %

Les critères sont inchangés dans l'attente de la publication du nouveau Plan à Moyen Terme qui permettra de déterminer les critères de performance pour la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux.

La grille du Directeur général à compter de l'Assemblée générale du 14 mai 2025 est identique à celle du prédécesseur en 2024.

La grille du Directeur général délégué est légèrement ajustée et rapprochée de celle du Directeur général afin de prendre en compte le renforcement des responsabilités du Directeur général délégué compte tenu de la gouvernance exécutive resserrée.

Pour Olivier Gavalda et Jérôme Grivet, les critères économiques portent exclusivement sur le périmètre de Crédit Agricole S.A. Pour chacun de ces critères, la cible retenue est fixée sur la base du budget approuvé par le Conseil d'administration au regard de trajectoires cohérentes avec les objectifs annoncés du Plan Moyen Terme "Ambitions 2025".

Le taux de réalisation maximum retenu pour chacun de ces critères ne peut excéder 150 %. En deçà du seuil déclencheur, le taux de réalisation sera considéré comme nul. Le calcul de la performance entre les différentes bornes est linéaire.

MODALITÉS D'ACQUISITION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

À la suite de l'évaluation de la performance annuelle et sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale, une partie de la rémunération variable annuelle attribuée par le Conseil d'administration au titre d'une année, est différée afin d'aligner la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec la performance long terme du Groupe conformément aux exigences réglementaires du secteur.

À travers une juste proportion de rémunération, exposée aux marchés et pourvue d'une période de rétention, ce dispositif favorise en outre une gouvernance durable encourageant la création de valeur régulière et à long terme. Enfin, il est en ligne avec les principes de modération dans le temps qui prévalent dans la gestion des rémunérations de Crédit Agricole S.A.

Quote-part différée de la rémunération variable annuelle, comptant pour 60 % du total

Une quote-part représentant 60 % de la rémunération variable annuelle est différée sur cinq ans.

Elle est attribuée pour moitié en numéraire et pour moitié en numéraire adossé à l'action Crédit Agricole S.A.

Son acquisition est conditionnée par l'atteinte d'un critère unique de performance, le RoTE avant impôt supérieur à 5 %.

Le versement d'une tranche de rémunération différée donnée est exclu en cas de départ du dirigeant mandataire social durant sa période d'acquisition, sauf en cas de départ à la retraite ou de circonstances exceptionnelles motivées par la Société. Dans ce cas, les tranches de rémunérations variables différées non encore échues seront livrées à leur date d'échéance prévue en fonction du niveau d'atteinte de la condition de performance.

S'il est découvert, sur une période de cinq ans après le paiement, qu'un dirigeant mandataire social : (i) est responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment du Groupe ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave, le Conseil d'administration se réserve le droit d'exiger la restitution de tout ou partie des sommes déjà versées, sous réserve de l'application en droit français (clause dite de *clawback*), en conformité avec les recommandations des agences de conseil en vote.

Quote-part non différée de la rémunération variable annuelle, comptant pour 40 % du total

Une quote-part représentant 40 % de la rémunération variable annuelle est non différée et acquise immédiatement.

La rémunération variable non différée approuvée par l'Assemblée générale est versée pour moitié après son approbation par les actionnaires réunis en Assemblée générale, en mai (soit 20 % de la rémunération variable annuelle), et pour moitié en mars de l'année suivante ; cette dernière part est indexée sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. (part soumise à une période de rétention d'un an).

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, qui n'ont plus de mandat Crédit Agricole S.A. à l'issue de l'Assemblée générale du 14 mai 2025, ne sont pas éligibles à la rémunération variable de long terme sous forme d'actions de performance attribuées gratuitement par le Conseil au titre de 2025, dans le cadre d'une enveloppe strictement limitée à 0,1 % du capital social, afin de renforcer leur association à la création de valeur long terme de Crédit Agricole S.A.

Le nombre d'actions attribuées chaque année par le Conseil d'administration est valorisé sur la base de la moyenne des cours moyens des actions Crédit Agricole S.A. pondérés par les volumes au cours des 20 jours ouvrés précédant le Conseil. L'attribution d'actions dont l'acquisition est conditionnée par l'atteinte de la condition de performance à la cible est plafonnée à 20 % de la rémunération fixe annuelle. Une surperformance peut donner lieu à la livraison du nombre maximum d'actions correspondant à 120 % de cette attribution cible.

Depuis l'exercice 2021, la période d'acquisition des actions est fixée à cinq ans. Celle-ci est suivie d'une période de conservation d'un an. Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont tenus de conserver, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, 30 % des actions acquises chaque année.

Ils ont également l'interdiction de recourir à toute stratégie de couverture ou d'assurance jusqu'à la date de disponibilité des actions de performance.

MODALITÉS D'ACQUISITION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

L'acquisition de la rémunération variable long terme est conditionnée par l'atteinte de trois critères de performance complémentaires dont le taux de réalisation combiné ne peut dépasser 120 %. Celui-ci est égal à la moyenne des taux de réalisation de chaque critère de performance. Ces critères de performance prennent en compte la performance économique de Crédit Agricole S.A., sa performance boursière ainsi que sa performance environnementale et sociétale.

Indicateurs		Pondération
Performance économique	Résultat net part du Groupe	33,3 %
Performance boursière	Cours de bourse/actif net tangible par action	33,3 %
Performance environnementale et sociétale	Atteindre la neutralité carbone d'ici 2050	7,0 %
	Diminution de 75 % des émissions CO ₂ liées aux financements du secteur pétrole et gaz d'ici 2030	7,0 %
	Diminution de 50 % de l'intensité CO ₂ liée au portefeuille de financement du secteur automobile d'ici 2030	7,0 %
	Diminution de 58 % de l'intensité CO ₂ liée au portefeuille de financement du secteur de l'électricité d'ici 2030	7,0 %
	% de femmes au Comex	3,1 %
	% de femmes dans les viviers stratégiques	3,1 %
	% de femmes parmi les dirigeants	3,1 %
	% de relève internationale dans les plans de succession	3,1 %

Chacun des critères (économique, boursier et environnemental et sociétal) compte pour un tiers dans l'appréciation de la performance globale et pour chacun :

- le taux de réalisation retenu ne peut excéder 120 % ;
- un seuil déclencheur est appliqué, en deçà duquel le taux de réalisation sera considéré comme nul.

La performance globale est égale à la moyenne des taux de réalisation de chaque critère de performance, cette moyenne étant plafonnée à 120 %.

Pour l'indicateur de performance économique, le calcul de la performance entre le seuil déclencheur de 50 % et 80 % de taux de réalisation est linéaire puis le calcul de la performance entre 80 % de taux de réalisation et le plafond de 120 % de taux de réalisation est linéaire.

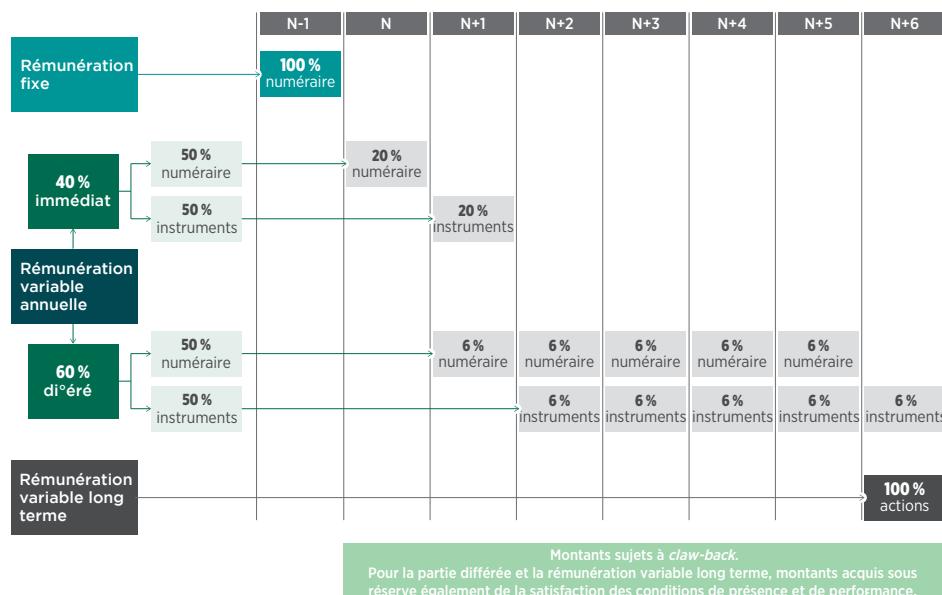
Pour l'indicateur de performance boursière, le calcul de la performance entre le seuil déclencheur et la cible ainsi qu'entre la cible et le plafond est linéaire.

	Seuil déclencheur Taux de réalisation : 35 %	Cible Taux de réalisation : 100 %	Plafond Taux de réalisation : 120 %
Performance économique intrinsèque de Crédit Agricole S.A. : RNPG sous-jacent Crédit Agricole S.A. cumulé sur la période de référence	50 %	100 %	120 %
	Seuil déclencheur Taux de réalisation : 80 %	Cible Taux de réalisation : 100 %	Plafond Taux de réalisation : 120 %
Performance boursière : Cours de bourse/actif net tangible par action	Médiane	Premier quartile	Top 5

En cas de départ du dirigeant mandataire social durant la période d'acquisition, l'acquisition des actions Crédit Agricole S.A. est exclue, sauf en cas de départ à la retraite ou de circonstances exceptionnelles motivées par la Société. Dans ces cas, les actions non encore acquises seront livrées à leur date d'échéance prévue en fonction du niveau d'atteinte des critères de performance.

S'il est découvert, sur une période de cinq ans après la livraison des actions, qu'un dirigeant mandataire social : (i) est responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment du Groupe ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave, le Conseil d'administration se réserve le droit d'exiger la restitution de tout ou partie des actions déjà livrées, sous réserve de l'application en droit français (clause dite de *clawback*).

STRUCTURE DES RÉMUNÉRATIONS DANS LE TEMPS



PÉRIPHÉRIQUES

PRÉVOYANCE SANTÉ

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient des mêmes dispositifs de prévoyance santé que les collaborateurs.

AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Dans le cadre des engagements autorisés par le Conseil d'administration du 19 mai 2015, le Directeur général bénéficie :

- d'une indemnité de rupture en cas de cessation du mandat à l'initiative de Crédit Agricole S.A. ;
- d'une indemnité de non-concurrence en lien avec une possible astreinte à une clause de non-concurrence d'une durée d'un an à compter de la cessation du mandat, et ce quelle qu'en soit la cause.

Les Directeurs généraux délégués ne bénéficient d'aucune indemnité de rupture ou de non-concurrence au titre de leur mandat social mais bénéficient de telles indemnités en cas de rupture de leur contrat de travail (aujourd'hui suspendu mais qui serait réactivé en cas de rupture du mandat social).

En outre, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués bénéficient du régime de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du Groupe, complémentaire aux régimes collectifs et obligatoires de retraite et de prévoyance.

Le Conseil d'administration a pris en compte l'avantage du régime de retraite supplémentaire pour déterminer la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux.

RETRAITE

De 2010 à 2019, le régime de retraite supplémentaire, applicable également aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, était constitué d'une combinaison de régimes de retraite à cotisations définies et d'un régime à prestations définies de type additif, dont les droits sont définis par un règlement de 2010.

Conformément aux dispositions de la loi PACTE et de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, le régime à prestations définies⁽¹⁾ a été définitivement fermé depuis le 4 juillet 2019 et les droits conditionnels qu'il procurait ont été cristallisés au 31 décembre 2019. Ainsi, aucun nouveau droit supplémentaire n'est attribué au sein de ce régime au titre des périodes d'emploi postérieures au 1^{er} janvier 2020. Les précisions apportées ci-après sur le régime à prestations définies ne concernent en conséquence que les droits constitués jusqu'au 31 décembre 2019.

(1) Relevant des dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Ces droits, égaux pour chaque année d'ancienneté à 1,20 % de la rémunération de référence (dans la limite de 36 %), sont déterminés sous déduction de la rente constituée dans le cadre des régimes à cotisations définies.

Les cotisations des régimes de retraite à cotisations définies (toujours en vigueur) sont égales à 8 % du salaire brut plafonnées à concurrence de huit fois le plafond de la Sécurité sociale, dont 3 % à la charge du dirigeant mandataire social.

La rémunération de référence est définie comme la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes les plus élevées perçues au cours des dix dernières années d'activité au sein des entités de Crédit Agricole, incluant la rémunération fixe d'une part et la rémunération variable d'autre part, cette dernière étant prise en compte à concurrence d'un plafond maximum de 60 % de la rémunération fixe.

En tout état de cause, à la liquidation, la rente totale de retraite est plafonnée, pour l'ensemble des régimes de retraite d'entreprises et des régimes obligatoires de base et complémentaire, à seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et à 70 % de la rémunération de référence par application du règlement de retraite supplémentaire des cadres dirigeants de Crédit Agricole S.A.

Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies répond aux recommandations du Code Afep/Medef ainsi qu'aux anciennes dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, qui, pour les périodes concernées, limitaient le rythme d'acquisition des droits des régimes à prestations définies à 3 % par an (texte abrogé par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019) :

- le groupe des bénéficiaires potentiels étaient sensiblement plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux ;
- ancienneté minimum : cinq ans (le Code Afep/Medef n'exigeant qu'une ancienneté de deux ans) ;
- taux d'acquisition des droits de 1,2 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté ;
- retraite supplémentaire estimée inférieure au plafond du Code Afep/Medef de 45 % de la rémunération fixe et variable due au titre de la période de référence ;
- obligation pour le bénéficiaire d'être mandataire social ou salarié lorsqu'il fait valoir ses droits à la retraite.