

4.3.1.3 Éléments de rétribution

	Dispositif	Population éligible
RÉMUNÉRATION FIXE	Salaire de base	Ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants
Objectif Offrir des rémunérations compétitives et attractives	Les compétences et le niveau de responsabilité des collaborateurs et des cadres dirigeants sont rémunérés par le salaire de base en cohérence avec les spécificités de chaque métier sur son marché local.	
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	Rémunération variable	Ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants
Objectif Lier les intérêts des collaborateurs avec ceux du Groupe et des actionnaires dans le cadre du déploiement du Plan moyen terme	<p>Crédit Agricole S.A. a mis en place deux dispositifs de rémunération variable annuelle – en fonction des métiers et en cohérence avec les pratiques des marchés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un dispositif de rémunération variable personnelle (RVP) fondé sur l'atteinte d'objectifs individuels et collectifs prédéfinis sur le périmètre de responsabilité du collaborateur ; ■ un dispositif dit de bonus pool reposant sur la détermination d'une enveloppe directement liée aux résultats économiques de l'entité et définie en fonction de la "Contribution" aux résultats du Groupe. La contribution correspond à la capacité d'une entité à financer les bonus compte tenu du coût du risque, du coût du capital et du coût de la liquidité. Elle se définit comme : Produit net bancaire (PNB) ⁽¹⁾ - charges directes et indirectes hors bonus - coût du risque - coût du capital avant impôts = Contribution <p>Le taux de distribution constitue la quote-part de Contribution que l'entité souhaite distribuer sous forme de bonus. Il est fonction de la performance économique de l'entité et des pratiques de sociétés concurrentes sur des métiers comparables.</p> <p>L'attribution individuelle de la rémunération variable est définie dans le respect des principes réglementaires. Les montants ne doivent pas entraver 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 en compte l'ensemble des risques, y compris le risque de liquidité, ainsi que le coût du capital.</p> <p>La rémunération variable est directement liée à la performance annuelle. Elle est impactée en cas de performance insuffisante, de non-respect des règles et procédures ou de comportements à risques.</p> <p>Spécifiquement pour les cadres dirigeants, la détermination de la rémunération variable annuelle repose :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ à 50 % sur des critères économiques, en lien avec ceux du Plan moyen terme, (i) sur le périmètre de Crédit Agricole S.A. en matière de RNPG sous-jacent, coefficient d'exploitation hors FRU et RoTE et (ii) sur le périmètre de responsabilité du cadre dirigeant ; ■ à 50 % sur des critères non économiques individuels et le cas échéant collectif, en lien avec le Projet de Groupe et mesurent la création de valeur. 	
	Rémunération variable personnelle (RVP)	Ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants :
		<ul style="list-style-type: none"> ■ fonctions centrales ; ■ banque de proximité ; ■ services financiers spécialisés ; ■ assurance ; ■ immobilier ; ■ paiements ; ■ autres.
	<p>La rémunération variable personnelle (RVP) résulte de la performance individuelle du collaborateur, basée sur des objectifs individuels et éventuellement collectifs évalués par la ligne managériale.</p> <p>Les objectifs sont décrits précisément et mesurables sur l'année. Ils prennent en compte systématiquement le Projet de Groupe. Le degré d'atteinte ou de dépassement des objectifs constitue le principal critère d'attribution des RVP. Il est complété par une appréciation qualitative sur les modalités de réalisation de ces objectifs (prise de responsabilité, discernement, autonomie, coopération, engagement, management, etc.).</p>	
	Bonus pool	Ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants :
		<ul style="list-style-type: none"> ■ banque de financement et d'investissement ; ■ gestion de fortune ; ■ gestion d'actifs ; ■ conservation et administration d'actifs ; ■ capital investissement.
	<p>L'attribution de bonus est décidée par la ligne managériale et relève d'une évaluation individuelle annuelle formalisée qui prend en compte la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, à l'intérieur d'une enveloppe prédéfinie qui dépend de la performance de l'entité. Au-delà des critères économiques et financiers, l'évaluation de la performance prend en compte l'ensemble des risques, y compris le risque de liquidité, ainsi que le coût du capital.</p>	

(1) Étant entendu que, par définition, le PNB est calculé net du coût de la liquidité.

	Dispositif	Population éligible
	<p>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.</p> <p>Tout comme pour le dispositif 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, les moyens alloués et les comportements (prise de responsabilité, discernement, autonomie, coopération, engagement, management, etc.) mis en œuvre pour atteindre les résultats.</p>	
	Limitation des rémunérations variables garanties	Ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants
	Les rémunérations variables garanties sont strictement limitées aux cas d'embauches, 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 "personnel identifié" (barème de différé, critères de performance, publication) s'appliquent aux bonus garantis.	
RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME	Plan d'intéressement long terme	Collaborateurs "Talents" Cadres dirigeants Cadres clefs du Groupe
Objectif Rétribuer la performance long terme et collective du Groupe et de ses entités	<p>En 2011, le Groupe a mis en place une rémunération variable long terme afin d'inciter à la performance durable ; ainsi, la prise en compte d'un critère d'impact sociétal de l'entité renforce le lien entre rémunération et performance durable. Cet élément de rémunération variable, fédérateur, motivant et fidélisant, complète le mécanisme de rémunération variable annuelle.</p> <p>La rémunération variable long terme prend la forme d'une rémunération en actions et/ou en instruments indexés sur le cours de l'action Crédit Agricole S.A.</p> <p>Les montants sont différés sur au moins trois ans et acquis selon des critères de performance établis en cohérence avec la stratégie à long terme du Groupe et de ses entités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la performance économique intrinsèque de Crédit Agricole S.A. ; ■ la performance boursière de Crédit Agricole S.A. ; ■ la performance sociétale de Crédit Agricole S.A. 	
RÉMUNÉRATION VARIABLE COLLECTIVE	Participation et intéressement	Ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants en France
Objectifs Associer l'ensemble des collaborateurs aux résultats du Groupe pour permettre le partage collectif de la valeur créée	Profit sharing	Ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants de certaines entités à l'international
	Les systèmes de rémunération variable collective sont définis au niveau de chaque entité afin d'être au plus près de la création de valeur. Ainsi, en France, les sociétés du Groupe négocient chacune leurs accords d'intéressement et de participation, complétés par des systèmes d'abondement à travers leurs Plan d'épargne entreprise (PEE) et Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCOL).	
	Actionnariat salarié	Ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants à l'exception de quelques pays
	Fortement ancré dans la culture d'entreprise de Crédit Agricole S.A., l'actionnariat salarié s'est développé au fil des années, dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés et aux retraités, récurrentes depuis 2018. Depuis son introduction en bourse en 2001, Crédit Agricole S.A. a procédé à dix augmentations de capital réservées à ses salariés et retraités. À fin 2022, les salariés et anciens salariés de Crédit Agricole S.A. détenaient 6,0 % du capital. En valorisant la contribution de chacun au succès du collectif, le développement de l'actionnariat salarié s'inscrit dans le nouveau pacte de confiance souhaité par le Groupe à travers son Projet Humain.	
PÉRIPHÉRIQUES DE RÉMUNÉRATION	Régime de prévoyance santé	Ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants
Objectif Assurer/Compléter les remboursements de soins en cas de maladie des collaborateurs Prémunir les collaborateurs contre tous les aléas de la vie	Régime de retraite supplémentaire	Ensemble des collaborateurs
	Les périphériques de rémunération en matière de santé, retraite (article 83) et prévoyance retraite sont mis en place dans le cadre de régimes collectifs spécifiques à chaque entité.	
	Régime de retraite supplémentaire	Ensemble des cadres dirigeants
	De 2010 à 2019, le dispositif de retraite supplémentaire était constitué d'une combinaison de régimes de retraite à cotisations définies et d'un régime à prestations définies de type additif (les droits du régime à prestations étant déterminés sous déduction de la rente constituée dans le cadre des régimes à cotisations définies). Dans le cadre de la loi PACTE et conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, le régime additif à prestations définies a été définitivement fermé depuis le 4 juillet 2019 et les droits conditionnels qu'il procure ont été cristallisés au 31 décembre 2019. Depuis le 1 ^{er} janvier 2020, Crédit Agricole S.A. a mis en place un nouveau dispositif d'épargne à vocation retraite qui permet la constitution d'un capital de façon progressive avec l'aide de l'entreprise. Ce dispositif est constitué d'un régime à cotisations définies Article 82 et d'attributions gratuites d'actions. Une partie de ce capital évolue ainsi au gré de la performance du Groupe, renforçant ainsi l'alignement avec les objectifs de croissance forte et durable de notre stratégie d'entreprise.	