



AGIR CHAQUE JOUR DANS L'INTÉRÊT  
DE NOS CLIENTS ET DE LA SOCIÉTÉ

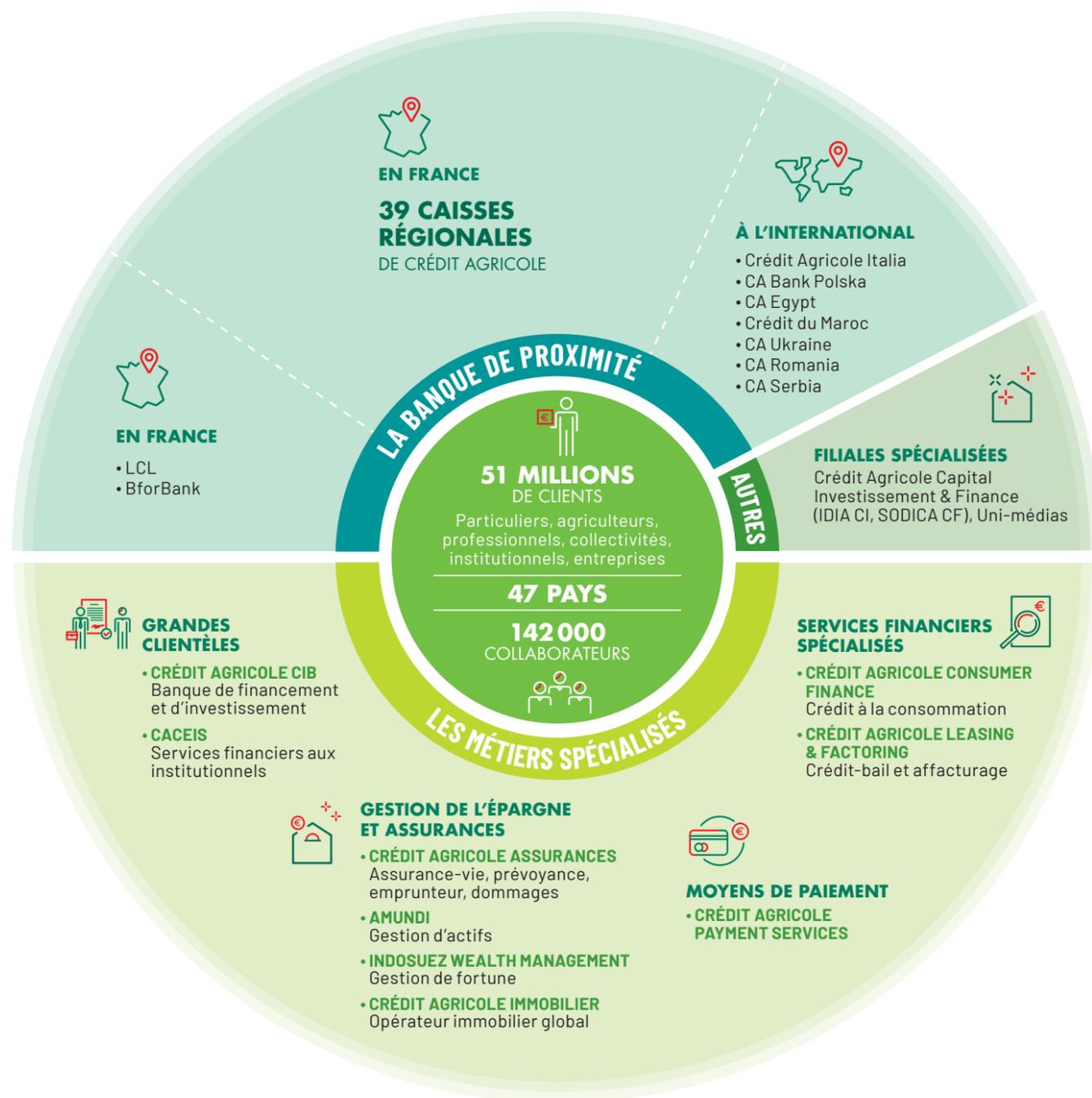
—  
**RAPPORT  
INTÉGRÉ**  
2019



CRÉDIT AGRICOLE  
S.A.

# LA BANQUE UNIVERSELLE DE PROXIMITÉ

Le Crédit Agricole déploie un modèle unique de Banque universelle de proximité, fondé sur la complémentarité entre les activités du Groupe. Ainsi, ses réseaux de proximité offrent à tous ses clients, selon leurs besoins, une palette complète de produits et services bancaires et extra-bancaires, par tous les canaux, élaborés avec des métiers spécialisés leaders dans leur domaine, en France et à l'international.



## LA RAISON D'ÊTRE DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

### AGIR CHAQUE JOUR DANS L'INTÉRÊT DE NOS CLIENTS ET DE LA SOCIÉTÉ

**La finalité du Crédit Agricole, c'est d'être le partenaire de confiance de tous ses clients :**

Sa solidité et la diversité de ses expertises lui permettent d'accompagner dans la durée chacun de ses clients dans leur quotidien et leurs projets de vie, en les aidant notamment à se prémunir contre les aléas et à prévoir sur le long terme.

Il s'engage à rechercher et protéger les intérêts de ses clients dans tous ses actes. Il les conseille avec transparence, loyauté et pédagogie.

Il revendique la responsabilité humaine au cœur de son modèle : il s'engage à faire bénéficier tous ses clients des meilleures pratiques technologiques, tout en leur garantissant l'accès à des équipes d'hommes et de femmes, compétents, disponibles en proximité, et responsables de l'ensemble de la relation.

**Fier de son identité coopérative et mutualiste, s'appuyant sur une gouvernance d'élus représentant ses clients, le Crédit Agricole :**

soutient l'économie, l'entrepreneuriat et l'innovation en France et à l'International : il se mobilise naturellement pour ses territoires.

s'engage délibérément sur les terrains sociétaux et environnementaux, en accompagnant progrès et transformations.

est au service de tous : des ménages les plus modestes aux plus fortunés, des professionnels de proximité aux grandes entreprises internationales.

**C'est ainsi que s'expriment l'utilité et la proximité du Crédit Agricole vis-à-vis de ses clients, et que s'engagent ses 142 000 collaborateurs pour délivrer excellence relationnelle et opérationnelle.**

**10<sup>e</sup>**  
banque mondiale

**1<sup>re</sup>**  
coopérative mondiale

**1<sup>re</sup>**  
banque en France

**1<sup>er</sup>**  
assureur en France

**1<sup>er</sup>**  
gestionnaire d'actifs européen

# SOMMAIRE

**PRÉSENTATION DU GROUPE** ..... page **2**

**CHAPITRE 1 NOTRE CRÉATION DE VALEUR** ..... page **14**

**CHAPITRE 2 PROJET DU GROUPE ET PLAN MOYEN TERME 2022** ..... page **24**

**CHAPITRE 3 NOTRE GOUVERNANCE RESPONSABLE ET ENGAGÉE** ..... page **38**

**GLOSSAIRE** Retrouvez la définition des mots spécifiques et acronymes ..... page **45**

**1<sup>er</sup>**  
**financier de l'économie française**  
*Source interne Études Éco*

**Top 3**  
**des entreprises qui recrutent en France**  
*Source Le Figaro septembre 2019*

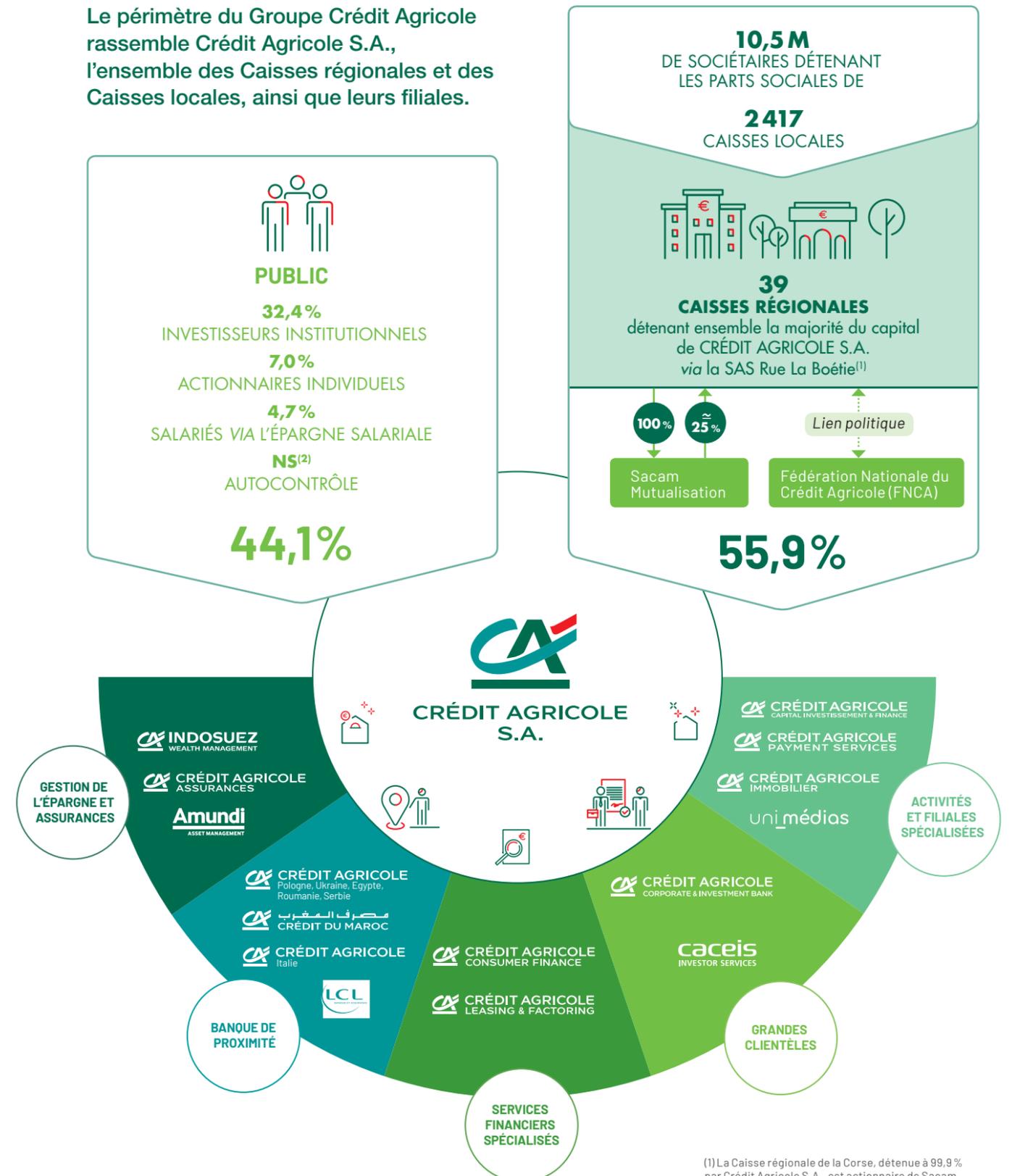
**1<sup>er</sup>**  
**teneur de livres mondial en obligations vertes**  
 toutes devises en volume et part de marché  
*Source Bloomberg*

**51**  
**millions de clients dont 31 millions en Banque de proximité en France**

Retrouvez les informations complémentaires dans le Document d'enregistrement universel (DEU).

# LE GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Le périmètre du Groupe Crédit Agricole rassemble Crédit Agricole S.A., l'ensemble des Caisses régionales et des Caisses locales, ainsi que leurs filiales.



(1) La Caisse régionale de la Corse, détenue à 99,9 % par Crédit Agricole S.A., est actionnaire de Sacam Mutualisation.  
 (2) Non significatif.

# PROXIMITÉ ET UNIVERSALITÉ : CE QUI NOUS ANIME

Parmi les faits marquants du Groupe Crédit Agricole au cours de l'année 2019, l'un dépasse les autres par sa force et par sa portée : c'est la formalisation d'une Raison d'Être, non statutaire, mais engageante en interne comme vis-à-vis de nos parties prenantes. Bien plus qu'une feuille de route, notre Raison d'Être, dévoilée en juin dernier, exprime le sens profond de nos activités. Elle est le lien entre notre histoire, nos valeurs et le Projet du Groupe. Elle nourrit le modèle de banque relationnelle responsable qui nous caractérise.



**Accompagner la transition énergétique et veiller aux impacts de nos financements conjuguent intérêt social et environnemental.**

**Dominique LEFEBVRE**  
Président du Conseil d'administration

## Quelle importance particulière revêt la Raison d'Être du Groupe ?

**D. L. :** La Raison d'Être nous engage vis-à-vis de nos clients et de la société dans son ensemble. Elle est à la fois notre boussole pour l'avenir et la synthèse des valeurs qui font la solidité du Crédit Agricole et le fondement de son utilité depuis plus de 125 ans. Elle inscrit notre projet dans une dynamique vertueuse où chaque décision individuelle est prise dans le souci de l'intérêt commun.

**P. B. :** La Raison d'Être est la clé de voûte de notre Projet du Groupe, décliné en trois piliers qui se nourrissent les uns les autres. Le Projet Sociétal vise à financer une économie plus verte et à être un acteur utile qui s'engage pour permettre un développement inclusif dans les territoires. Ces sujets sont déjà connus de nous, mais le défi est de changer d'échelle pour leur prise en compte : il s'agit de passer d'une responsabilité ajoutée à une responsabilité intégrée, au cœur de nos activités et de nos ambitions.

Le Projet Client et le Projet Humain sont étroitement liés pour viser l'excellence relationnelle : la transformation digitale permet aux femmes et aux hommes du Groupe d'apporter toute leur valeur ajoutée aux clients, qui bénéficient de l'excellence relationnelle et d'un accès direct à un responsable de la relation en proximité.

## Quelle ligne stratégique avez-vous mise en œuvre pour servir cette ambition ?

**P. B. :** Le bilan de l'année est positif en termes d'activité, d'efficacité opérationnelle et de performance. À ces éléments de satisfaction vient s'ajouter le fait que 2019 a conforté la reconnaissance de notre modèle de banque relationnelle. Ce modèle repose sur l'agrégation au fil du temps de tous les métiers utiles à une réponse globale aux besoins de ses clients. Le Groupe participe à la consolidation



bancaire à l'International, non pas par des fusions bancaires transfrontalières, mais par la signature de partenariats, via les métiers, avec d'autres acteurs en Europe et en Asie. En 2019, nous avons signé ou renforcé de nombreux accords de distribution en France, en Italie, en Espagne et en Chine. La pérennité de cette dynamique repose sur son efficacité.



**Il s'agit de passer d'une responsabilité ajoutée à une responsabilité intégrée, au cœur de nos activités et de nos ambitions.**

**Philippe BRASSAC**  
Directeur général

## À quelle échéance pourra-t-on apprécier la bonne conduite du Projet du Groupe ? Quelle en est la trajectoire ?

**D. L. :** La solidité du Crédit Agricole lui permet de se projeter dans l'avenir quel que soit le contexte. Si le Projet du Groupe ne s'inscrit pas dans un calendrier défini, nous pourrions néanmoins apprécier sa pertinence à différentes échéances : lors du bilan qui sera réalisé pour le Plan moyen terme 2022, puis à l'occasion d'échéances plus lointaines, en 2030, notamment, date à laquelle de nombreux engagements environnementaux et sociétaux ont été pris au niveau national et international.

Nos objectifs de poursuivre notre engagement en faveur de l'inclusion et de faire de la finance durable l'une des clés de la croissance du Groupe sont concrets et responsables. Ils sont concrets car, en matière d'inclusion, nous nous appuyons sur une gamme complète qui prend en compte les besoins de tous nos clients jusqu'aux plus fragiles. En matière de climat, nous amplifions notre démarche d'accompagnement des clients vers une économie plus propre. Nous renforçons aussi les outils de mesure des impacts environnementaux de nos décisions de financement et d'investissement. Le financement de projets d'énergies renouvelables à grande échelle sera amplifié.

Ces objectifs sont également responsables car ils lient notre intérêt social à celui de notre environnement. Veiller à ce que nos services bancaires, en termes de tarification comme d'accessibilité physique ou digitale, soient à la portée de tous, mêle intérêt social et responsabilité à l'égard de nos concitoyens. Accompagner la transition énergétique et veiller aux impacts de nos financements conjuguent intérêt social et environnemental.

## L'addition des risques géopolitiques, sociaux et sanitaires, avec leurs effets sur l'économie mondiale, les taux et les marchés, transforme les conditions d'exercice des métiers de la banque. Comment le Groupe réagit-il face à cet environnement ?

**P. B. :** Notre Groupe a des atouts pour faire face à un environnement adverse. Nous sommes la 10<sup>e</sup> banque mondiale, une des plus solides de l'Union européenne.

Notre modèle de Banque universelle de proximité est robuste et diversifié, et notre engagement social, au cœur de notre Plan moyen terme, fait notre force, en période de crise et au-delà.

Notre niveau de capitalisation et nos réserves de liquidité sont considérables. Cette solidité nous permet, pendant ces périodes incertaines, de soutenir tous nos clients, particuliers, professionnels et entreprises. Notre priorité est d'agir en faveur du développement économique de tous et de tous les territoires, et de contribuer ensuite à la relance de l'économie, c'est notre Raison d'Être.

**La crise sanitaire mondiale que nous traversons est un phénomène sans précédent pour nos sociétés modernes dont nous ne connaissons pas encore les effets à long terme, qu'ils soient sanitaires, sociaux ou économiques. Sa vitesse de diffusion, devenue mondiale en quelques semaines, doit nous inviter à nous interroger sur notre capacité à mener des actions cohérentes et collectives, non seulement face à des crises sanitaires et économiques, mais aussi face à d'autres défis planétaires, et notamment les crises climatiques. Cette crise est un avertissement, nous devons en tirer les conséquences, collectivement.**

# UN GROUPE EN PLEINE CROISSANCE

Aujourd'hui 10<sup>e</sup> banque mondiale, le Crédit Agricole est né il y a plus de 125 ans pour répondre aux besoins de financement des agriculteurs. Deux principes accompagnent le Groupe depuis toujours dans son développement : l'Utilité au travers des grandes transformations de la société et l'Universalité de ses métiers, de ses offres, de ses territoires et de ses clients.

| 2017-2019 | AMPLIFICATION ET ACCÉLÉRATION   |
|-----------|---|
| 2019      | Projet du Groupe et Plan moyen terme 2022<br>Expression de la Raison d'Être du Groupe<br>Rapprochement de CACEIS avec Santander |
| 2018      | Partenariat de CACF avec Bankia et Banco BPM<br>Partenariat de CAA avec Creval, Novo Banco                                      |
| 2017      | Acquisition de Pioneer Investments par Amundi<br>Intégration de Banca Leonardo et de 3 banques italiennes                       |

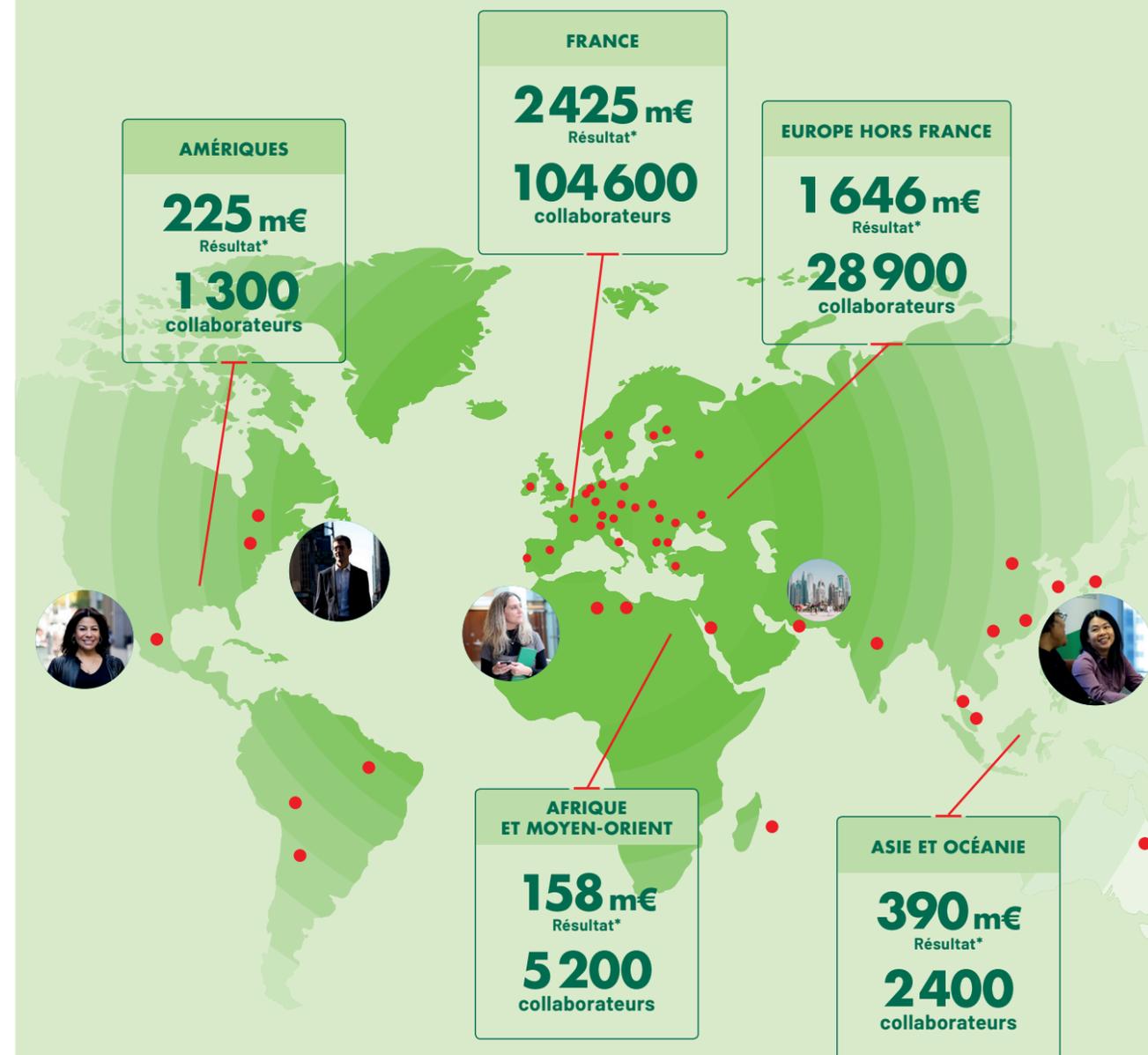
| 2011-2016 | SIMPLIFICATION  |
|-----------|---|
| 2016      | Réalisation de l'opération de simplification de la structure capitalistique, Eurêka<br>Présentation du Plan moyen terme Ambition stratégique 2020 |
| 2015      | Introduction en Bourse d'Amundi   |

| 2002-2010 | DIVERSIFICATION   |
|-----------|---|
| 2010      | Création de CACF, CAL&F et CACIB. Nouveau siège à Montrouge               |
| 2009      | Lancement de BforBank, création de CAA et Amundi                          |
| 2006      | Acquisition de Cariparma, CA Egypt, CA Ukraine, Emporiki                  |
| 2005      | Création de CACEIS  |
| 2003      | Rachat du Crédit Lyonnais (devient LCL en 2005) et acquisition de Finaref |

| 1986-2001 | RENFORCEMENT   |
|-----------|--|
| 2001      | Transformation de la CNCA en Crédit Agricole S.A., introduit en Bourse le 14/12/2001 |
| 1990      | Création de Pacifica, assurance dommages   |
| 1988      | Loi de mutualisation de la CNCA qui devient une société anonyme                      |
| 1986      | Création de Predica, assurance-vie   |

| 1885-1985 | CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT   |
|-----------|---|
| 1959      | Décret permettant au Crédit Agricole la distribution de prêts logement, en zone rurale, à des ménages non agricoles |
| 1945      | Création de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA), organe de réflexion des Caisses régionales           |
| 1899      | Loi Viger (statut des Caisses régionales) qui permet la création des Caisses régionales                             |
| 1894      | Acte de naissance du Crédit Agricole, loi Méline permettant la création des 1 <sup>res</sup> Caisses locales        |
| 1885      | Création de la 1 <sup>re</sup> Caisse locale à Poligny (Jura)   |

## Une présence dans 47 PAYS



## LE GROUPE DANS LE MONDE

\* Résultat net part du Groupe publié en 2019 en millions d'euros.

# NOUS ADOPTONS LA "SMART COMPLIANCE"

Les objectifs de notre politique de conformité sont de protéger le Groupe Crédit Agricole au regard des réglementations, de placer l'éthique et la loyauté au cœur de la relation avec nos clients, de leur assurer des services et organisations aux meilleurs standards. Ces enjeux sont présentés dans le programme "Smart Compliance".

Nos métiers de la Conformité répondent à des besoins de protection accrue depuis 15 ans : lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, respecter les sanctions internationales, protéger les clients et leurs données personnelles, prévenir la fraude et la corruption, promouvoir les valeurs éthiques au sein du Groupe.

L'enjeu majeur est d'accompagner au quotidien les métiers du Groupe pour que la culture Conformité soit intégrée "nativement" dans les comportements et processus, afin qu'elle soit créatrice de valeur.



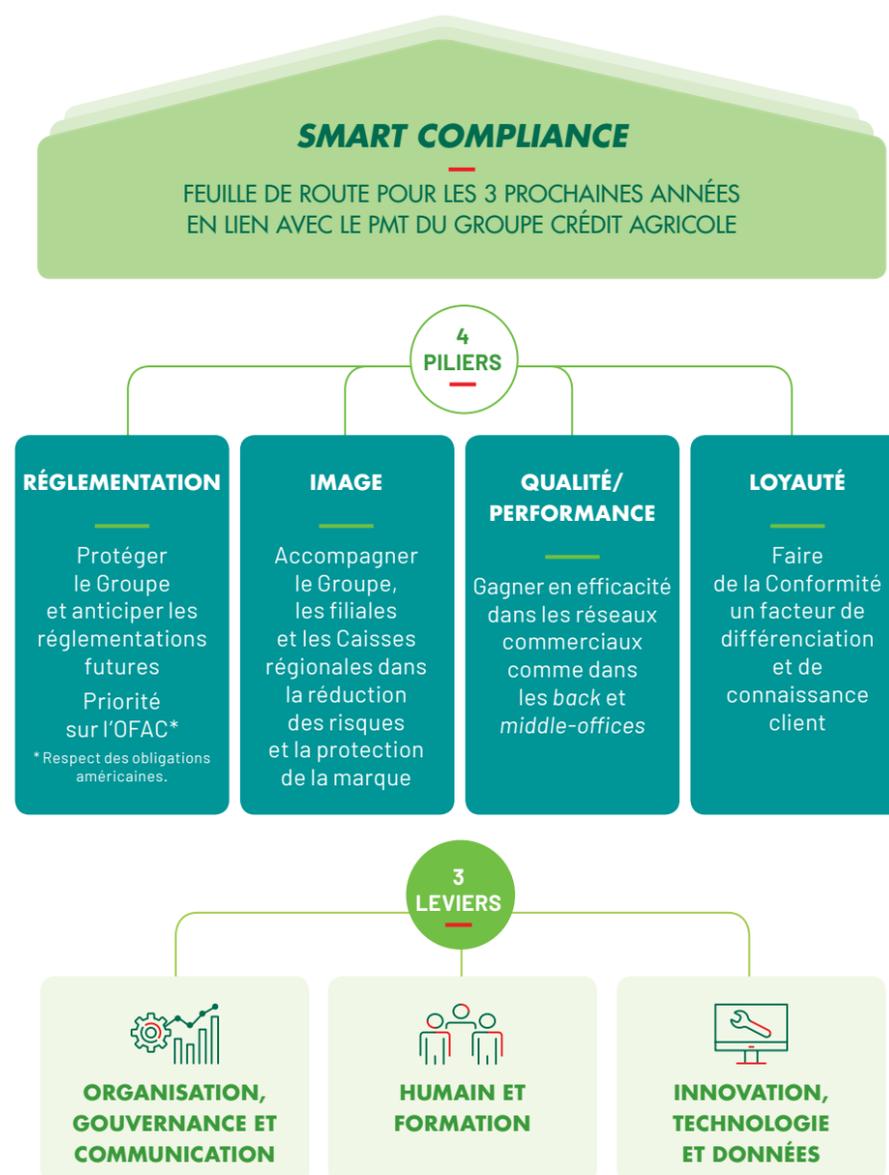
La ligne métier Conformité est transverse à toutes les entités



95% de collaborateurs formés aux exigences de la Conformité



Création de la Communauté Compliance Valley, composée de collaborateurs du Groupe, pour stimuler l'innovation



# NOS ÉCHANGES AVEC LES PARTIES PRENANTES

À travers un dialogue régulier et à tous les niveaux avec les parties prenantes, le Crédit Agricole est à l'écoute de leurs attentes pour apporter des réponses créatrices de valeur.



## PARTENAIRES

Fournisseurs, entreprises partenaires

- Conclusion de partenariats commerciaux, techniques et de distribution
- Création de *joint-ventures*
- Politique d'achats responsables
- Coconstruction avec nos fournisseurs
- Achats sur les territoires



## CLIENTS

Agriculteurs, particuliers, professionnels, entrepreneurs, entreprises, associations, collectivités...

- Renforcement des dispositifs d'écoute client, suivi de la satisfaction client via l'Indice de Recommandation Client (IRC)
- Prise en compte des attentes (baromètres, études marketing, ateliers de coconstruction)
- Développement d'un écosystème d'innovation (Villages by CA, Data Lab, La Fabrique by CA, partenariat avec le CEA et Breega Capital, sociétés de gestion spécialisées dans l'innovation)



## AUTORITÉS PUBLIQUES & RÉGULATEURS

État, instances internationales et nationales, territoires

- Relations avec les autorités de supervision et de régulation bancaire et financière
- Participation aux consultations de Place



## COLLABORATEURS

Instances représentatives du personnel

- Mesure de l'engagement des collaborateurs (IER – Indice d'Engagement et de Recommandation)
- Dialogue social aux niveaux local, national et international (Comité de concertation, Comité de Groupe, Comité d'entreprise européen)



## SOCIÉTÉ CIVILE & GRAND PUBLIC

ONG, médias...

- Dialogue régulier avec les ONG, notamment sur la stratégie climat
- Réalisation d'un baromètre RSE bi-annuel
- Participation à des salons professionnels
- Relations presse et médias



## ACTIONNAIRES & INVESTISSEURS

Investisseurs, analystes, actionnaires individuels, agences de notation...

- Rencontres investisseurs et analystes (*roadshows* et conférences, *roadshows* Gouvernance et ESG)
- Échanges avec les agences de notation
- Dialogue avec les actionnaires individuels (Club des actionnaires, Comité de liaison, réunions d'actionnaires, newsletters mensuelles)
- Assemblée générale annuelle



# NOS ACTIONS EN FAVEUR DES PARTIES PRENANTES

Les besoins des parties prenantes sont multiples, complexes, et en évolution permanente. Au travers de son nouveau Plan moyen terme, Crédit Agricole S.A. apporte et adapte ses réponses à court, moyen et long terme pour construire des relations durables avec chacun des acteurs.



Je trouve que la communication de Crédit Agricole S.A. vis-à-vis de ses actionnaires est accessible et détaillée, et que la société s'efforce d'être pédagogique sur sa stratégie et ses résultats."

J. Duparchy, actionnaire individuel, membre du Comité de liaison



## CLIENTS

### > ENJEUX & ATTENTES IDENTIFIÉS

- Offres accessibles à tous
- Innovation et efficacité
- Conseils et services financiers d'excellence
- Facilité d'usage, personnalisation et disponibilité
- Tarification adaptée à la valeur ajoutée
- Moyens de paiement sécurisés
- Sécurité des données et confidentialité

### > NOS RÉPONSES

- Offre adaptée à tous, des produits d'entrée de gamme à la gestion de fortune
- Partenaire de choix des grandes entreprises et institutionnels
- Suivi de la satisfaction avec l'Indice de Recommandation Client
- Accessibilité 100 % humaine 100 % digitale
- Accompagnement vers des modèles économiques et sociaux durables
- Pilotage d'actions d'amélioration de l'excellence relationnelle (*Customer Champions*, Académie de l'Excellence Relationnelle, dispositif d'écoute client)
- Développement de l'e-marketing et des modèles analytiques
- Pilotage de l'innovation

### > PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



## COLLABORATEURS

### > ENJEUX & ATTENTES IDENTIFIÉS

- Organisation du travail responsabilisante
- Formation et accompagnement renforcés
- Politique de diversité amplifiée
- Dialogue social de qualité
- Rémunération et avantages

### > NOS RÉPONSES

- Accord / Charte du télétravail dans les entités
- 2 313 929 heures de formation réalisées
- 18 réseaux Mixité au sein de Crédit Agricole S.A. et ses filiales, dont 8 en France et 10 à l'international, qui comptabilisent plus de 2 600 membres dont près de 20 % d'hommes
- Signature d'un Accord-Cadre International, offrant un socle social commun à tous les collaborateurs
- Augmentations de capital régulières réservées aux salariés

### > PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



## ACTIONNAIRES & INVESTISSEURS

### > ENJEUX & ATTENTES IDENTIFIÉS

- Transparence, fiabilité et clarté de l'information
- Rentabilité
- Gouvernance responsable
- Gestion des risques

### > NOS RÉPONSES

- Roadshows et conférences investisseurs
- Roadshows Gouvernance et ESG
- Publication des résultats, Document d'enregistrement universel, Rapport Intégré, Guide de l'actionnaire
- Numéro d'appel gratuit pour les actionnaires individuels
- Politique de distribution équilibrée

### > PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



## PARTENAIRES

### > ENJEUX & ATTENTES IDENTIFIÉS

- Relations durables et équilibrées
- Respect des intérêts des fournisseurs
- Équité financière (délais de paiement)
- Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation
- Développer les achats inclusifs

### > NOS RÉPONSES

- Mise en place de partenariats commerciaux ou capitalistiques
- Charte des achats responsables intégrée dans les appels d'offres
- Label Relation Fournisseurs et Achats Responsables
- Formation e-learning "acheter responsable"
- Intégration des performances RSE des fournisseurs
- Action sur les délais de paiement
- Enquête fournisseurs annuelle
- 3<sup>e</sup> édition Rencontres fournisseurs dédiée RSE

### > PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



## AUTORITÉS PUBLIQUES & RÉGULATEUR

### > ENJEUX & ATTENTES IDENTIFIÉS

- Respect des réglementations
- Conformité
- Transparence

### > NOS RÉPONSES

- Publication des résultats et communiqués de presse
- Édition d'un Document d'enregistrement universel
- Publication du 4<sup>e</sup> Rapport Intégré

### > PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



## SOCIÉTÉ CIVILE & GRAND PUBLIC

### > ENJEUX & ATTENTES IDENTIFIÉS

- Financement de l'économie
- Transparence et dialogue continu
- Présence en proximité dans les territoires
- Impact positif sur l'environnement et la société
- Accompagnement de l'inclusion

### > NOS RÉPONSES

- Stratégie climat et sortie progressive du charbon
- Orientation vers une économie plus durable (démarche ESG)
- Adhésion aux *Principles for Responsible Banking*
- Soutien de la culture, du sport et de la solidarité avec des sponsorings sportifs, et le programme "Le Sport comme École de la Vie"
- Accueil de 300 élèves de zones d'éducation prioritaire pour leur stage de 3<sup>e</sup>
- Fondation Grameen Crédit Agricole en faveur du développement économique des zones rurales des pays émergents
- Partenariat renouvelé avec Plastic Odyssey pour agir contre la pollution des océans par le plastique

### > PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



CHAPITRE 1

# NOUS ADAPTER AUX GRANDES MUTATIONS

## NOTRE CRÉATION DE VALEUR

La société connaît de profondes mutations sur l'ensemble de ses dimensions : le contexte politique et social, l'écologie, les territoires et l'environnement financier... tous ces changements questionnent les trajectoires des acteurs bancaires et nous amènent à répondre à de nouveaux défis.



## NOUS ADAPTER AUX GRANDES MUTATIONS ÉCONOMIQUES

### LA NOUVELLE DONNE MONDIALE

- Érosion de la dynamique de mondialisation, fragmentation économique et tensions géopolitiques
- Fragilisation du multilatéralisme et remise en cause des institutions et accords internationaux
- Renforcement des pôles de croissance régionaux dont un basculement au profit de l'Asie

#### Opportunités

- Des positions à renforcer en Asie

#### Risques

- Volatilité importante des marchés
- Augmentation des risques juridiques en lien avec la multiplication des réglementations

#### NOS ACTIONS

- Lancement en novembre 2019 d'une **émission obligataire Panda**, libellée en yuans chinois, pour diversifier nos sources de financement et soutenir le développement de CACIB en Chine

### UN ENVIRONNEMENT FINANCIER INCERTAIN

- Volatilité accrue des variables financières
- Contexte de taux bas durable
- Appréciation complexe de nouveaux risques (géopolitiques, sanitaires et extra-financiers) par le marché

#### Opportunités

- Accompagnement des porteurs de projet via le développement des crédits
- Recomposition des modèles d'affaires et différenciation des sources de revenus

#### Risques

- Exposition des bilans bancaires aux risques de remontée forte des taux
- Baisse de la rentabilité de la banque de proximité
- Baisse de l'attractivité des produits d'épargne et des fonds en euros de l'assurance-vie

#### NOS ACTIONS

- Diversification de nos services avec la création d'offres extra-bancaires
- Aide à la création d'entreprise avec **Jesuisentrepreneur**, plateforme complète créée pour inspirer et accompagner l'entrepreneur
- Assurance-vie : élargissement de la gamme d'offres en unités de compte

### UNE CONCURRENCE MULTIFORME

- Présence de nouveaux acteurs et éclatement des modèles : agrégateurs, *fintechs*, GAFA, etc.
- Arrivée régulière de nouvelles technologies qui remettent en question le modèle bancaire traditionnel
- Multiplication des intervenants sur la chaîne de valeur
- Nouveaux modèles tarifaires (*freemium*, *low cost*) qui accroissent la pression sur les offres

#### Opportunités

- Affirmation du statut de tiers de confiance
- Utilisation des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle pour un accompagnement plus personnalisé et plus efficace
- Développement des partenariats commerciaux et de distribution

#### Risques

- Érosion des revenus et de la part de marché
- Désintermédiation (relation client, paiements, data, etc.)
- Dégroupage des offres et limitation des ventes croisées
- Difficulté de développement en comparaison des *fintechs*

#### NOS ACTIONS

- Rapprochement de **CACEIS** et de **Santander**
- Renforcement des partenariats sur le crédit à la consommation entre **CACF** et **Banco BPM**
- Signature d'un partenariat en assurances entre **CAA** et **Abanca** en Espagne

### DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES SOUTENUES

- Renforcement de la protection des clients et des investisseurs
- Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
- Multiplicité des autorités de contrôle et renforcement des règles prudentielles
- Exigence de transparence
- Prise en compte des risques climat et ESG

#### Opportunités

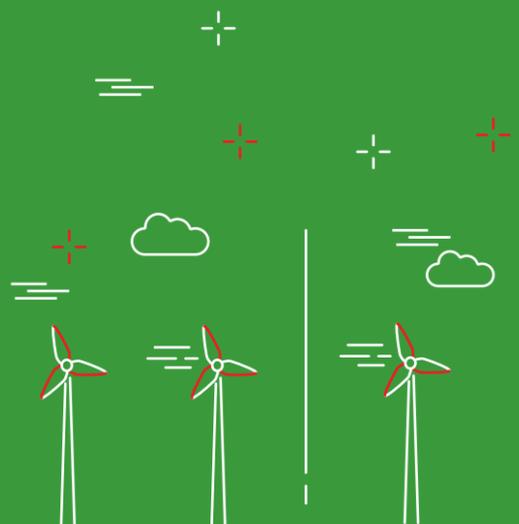
- Confirmation du rôle de financeur de l'économie
- Amélioration continue des processus et du cadre éthique du Groupe
- Poursuite de la gestion des nouveaux risques

#### Risques

- Besoin accru de capitaux et renforcement des exigences de la liquidité
- Augmentation des coûts opérationnels (RH, informatique, etc.) et de conformité
- Distorsion de concurrence avec de nouveaux acteurs moins régulés

#### NOS ACTIONS

- **310,9 Mds€** encours gérés avec les critères ESG
- Signature des **Principles for Responsible Banking**



NOUS ADAPTER AUX GRANDES MUTATIONS

# SOCIÉTALES

## DES NOUVEAUX USAGES CLIENTS ET DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

- Recherche d'instantanéité, de fluidité et de facilité
- Attentes de personnalisation, réactivité et conseils
- Sécurité des données personnelles et cybersécurité
- Outils et services d'excellence

### Opportunités

- Positionnement en tant que banque véritablement multicanale et valorisation de notre maillage territorial
- Diversité des expertises et services proposés aux clients
- Performance des systèmes informatiques pour renforcer la cybersécurité et garantir la sécurité des données

### Risques

- Baisse de fréquentation/rentabilité des agences
- Capacité d'adaptation insuffisamment rapide des processus internes, de la distribution et des services

### NOS ACTIONS

- Offre **Globe Trotter des Caisses régionales pour les 18/30 ans** proposant une carte sans frais à l'étranger
- **Carte biométrique**, disponible courant 2020 pour payer sans contact au-delà de 30 € grâce à son empreinte digitale
- **Un nouveau service d'authentification forte** pour les paiements en ligne des clients particuliers

### PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



## DES FRACTURES GÉOGRAPHIQUES ET UN ACCROISSEMENT DES TENSIONS SOCIALES

- Fractures territoriales à l'intérieur des pays, source d'inégalité
- Emplois et croissance concentrés dans les zones urbaines
- Perte de pouvoir d'achat de la classe moyenne
- Instabilité de la cohésion sociale

### Opportunités

- Présence sur l'ensemble des territoires via les différents réseaux du Groupe
- Développement de l'accessibilité bancaire, sociale et entrepreneuriale

### Risques

- Baisse de rentabilité des métiers bancaires dans certaines zones géographiques

### NOS ACTIONS

- Un accès aux services essentiels grâce à un réseau de plus de 8400 agences Crédit Agricole et LCL en France, complété par 5900 Relais CA dans les zones rurales
- LCL, partenaire du **programme APELS** pour favoriser l'insertion par le sport de jeunes peu diplômés
- Des offres accessibles à tous avec **EKO** et **LCL Essentiel**

### PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



## DES ALÉAS DANS LES PARCOURS DE VIE

- Dans les pays occidentaux :
  - des populations vieillissantes
  - une dépendance en hausse
  - une diversification des modèles familiaux et des formes d'emploi
- Des accidents de la vie et des parcours de vie plus hétérogènes

### Opportunités

- Capitalisation sur le positionnement de tiers de confiance qui accompagne ses clients en proximité, dans la durée et quelle que soit la situation de vie : études, premier emploi, mariage, création d'entreprise, retraite, etc.

### Risques

- Perception d'un manque de soutien de la banque
- Augmentation du risque de crédit/d'impayés
- Modèle d'appréciation des risques à parfaire

### NOS ACTIONS

- Dispositifs de finance inclusive : **Points Passerelle** pour accompagner les clients en situation financière difficile et prévention du surendettement chez CACF et LCL
- Dispositif **1<sup>er</sup> Stage/1<sup>er</sup> Job** : contribution à l'emploi des jeunes grâce à leur mise en relation avec les entreprises qui recrutent

### PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



En 2015, les pays membres de l'ONU ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 ODD, qui donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

NOUS ADAPTER AUX GRANDES MUTATIONS

# ENVIRONNEMENTALES



## UN IMPÉRATIF ENVIRONNEMENTAL

- Engagement à l'échelle mondiale contre le dérèglement climatique et pour la préservation de la biodiversité
- Multiplication des initiatives réglementaires et fiscales pour réduire les émissions de gaz à effet de serre
- Urgence à limiter l'ampleur du dérèglement climatique et à adapter les comportements et les modèles économiques aux changements, notamment des secteurs d'activité fortement émetteurs de CO<sub>2</sub> (énergie, transport, BTP, agriculture, etc.)

### Opportunités

- Développement de solutions d'investissement et de financement pour accompagner les clients institutionnels, entreprises et professionnels dans l'adoption d'une trajectoire bas carbone
- Renforcement des offres aux particuliers pour adapter leurs usages à une économie moins consommatrice d'énergie, en ligne avec l'Accord de Paris (offre mobilité verte, offres travaux d'économies d'énergie, assurances adaptées)
- Innovation financière en réponse aux nouveaux modèles économiques

### Risques

- Augmentation des coûts et des pertes économiques liés aux conséquences du changement climatique, directement liés aux opérations de la banque, et indirectement liés aux activités des clients
- Incertitude sur la nature et le calendrier d'une nécessaire transition vers une économie bas carbone
- Retard dans le déploiement des offres par rapport aux besoins clients

### NOS ACTIONS

- Définition de notre **stratégie climat en 2019**
- **Nouvelles offres de crédits verts mobilité et logement** pour financer des véhicules peu polluants ou des travaux permettant de réaliser des économies d'énergie dans son logement
- Poursuite des émissions en format **Green bonds en 2019** :
  - > 1 Md€ par Crédit Agricole S.A.
  - > 1,25 Md€ par Crédit Agricole Home Loan SFH\*

### PRINCIPAUX ODD\* CONCERNÉS



\* Société de financement de l'habitat du Groupe Crédit Agricole.

# LES FORCES DU CRÉDIT AGRICOLE

Dans un environnement confronté à des modifications en profondeur, et un secteur bancaire soumis à des pressions réglementaires et concurrentielles, le Crédit Agricole dispose d'atouts majeurs de stabilité et de solidité dont la colonne vertébrale est sa Raison d'Être.



Près de **30 000 administrateurs** qui portent leurs attentes au cœur du Groupe

**PRÉSENCE DANS 47 PAYS**



En France, avec près de **8 400 agences** du Crédit Agricole et de LCL



En Italie, avec près de **1 000 agences**



Dans les autres pays, avec plus de **1 000 agences**

## UNE IDENTITÉ COOPÉRATIVE ET MUTUALISTE

Plus de 10 millions de sociétaires sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole et en font le premier groupe coopératif et mutualiste au monde.

Les clients/sociétaires possèdent sous forme de parts sociales le capital des 2 417 Caisses locales qui détiennent quant à elles l'essentiel du capital des 39 Caisses régionales.

En vertu du vote démocratique "1 personne = 1 voix", chaque sociétaire a le même poids dans le vote à l'Assemblée générale de sa Caisse locale, quel que soit le montant de ses parts sociales.

Près de 30 000 administrateurs élus chaque année portent leurs attentes au sein des instances du Groupe, et garantissent la bonne connaissance et la prise en compte des besoins des clients.

La mise en commun de ces expériences est le cœur du modèle mutualiste, qui favorise la proximité d'action.

## UN MODÈLE UNIVERSEL ET RELATIONNEL DE PROXIMITÉ

Grâce à son modèle résilient de banque universelle, le Crédit Agricole met à disposition de tous ses clients particuliers, agriculteurs, professionnels, grandes entreprises et institutionnels, une gamme complète de services bancaires, financiers spécialisés et d'assurances.

Avec le déploiement de nouveaux partenariats commerciaux ou capitalistiques, et la multiplication des collaborations entre ses filiales, le Groupe renforce ses expertises en

France et à l'international pour répondre aux attentes et besoins de ses clients.

Ce modèle d'affaires diversifié assure un développement sécurisé et pérenne des revenus et offre une capacité de croissance organique à long terme au Groupe.

## UN LARGE MAILLAGE TERRITORIAL

Au plus près de ses clients, le Crédit Agricole s'appuie sur un ancrage régional et un maillage territorial couvrant tant les zones rurales, les centres urbains que les grandes métropoles, pour être accessible à tous.

## DES ENGAGEMENTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Le Groupe Crédit Agricole, avec la volonté d'inscrire son utilité sociétale nativement dans l'ensemble de ses activités, métiers et processus, a élaboré son Projet du Groupe et Plan moyen terme 2022 sur la colonne vertébrale de sa Raison d'être.

Le Groupe souhaite renforcer son empreinte coopérative en consolidant le "vivre-ensemble" des territoires et en favorisant les actions solidaires et inclusives. Toutes les entités du Groupe se sont engagées à promouvoir l'inclusion avec des offres d'entrée de gamme, en œuvrant contre le surendettement et en encourageant l'entrepreneuriat.

Leader mondial en matière d'obligations vertes, pionnier de la finance climat, le Crédit Agricole est convaincu de l'urgence à décarboner l'économie tout en préservant la création de valeur. Afin de renforcer son action et ses engagements en faveur de la transition éner-

gétique, le Crédit Agricole a adopté en 2019 une stratégie climat Groupe offensive, alignée sur l'Accord de Paris, déclinée par l'ensemble de ses entités, qui permet une réallocation progressive de ses portefeuilles de financement, d'investissement et des actifs gérés au profit de la transition énergétique. Le Crédit Agricole est la première banque commerciale au monde à avoir annoncé une sortie du financement du charbon thermique en 2030 dans l'UE et l'OCDE et en 2040 dans le reste du monde.

## UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE ET UNE GARANTIE MUTUELLE

Le Groupe Crédit Agricole dispose de l'un des meilleurs niveaux de solvabilité parmi les banques européennes comparables, avec un ratio CET1 de 15,9% au 31 décembre 2019. Il est largement supérieur aux exigences réglementaires minimales (9,7% au 31/12/2019).

Selon le Code monétaire et financier, Crédit Agricole S.A. est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la solvabilité de chaque membre du réseau Crédit Agricole et de ses membres affiliés – principalement les Caisses régionales et Crédit Agricole CIB. Crédit Agricole S.A. agit également en qualité de banque centrale auprès des Caisses régionales et peut donc intervenir lorsqu'un refinancement est nécessaire. En complément, en vertu d'une garantie conjointe et solidaire, les Caisses régionales garantissent l'ensemble des obligations de Crédit Agricole S.A. envers ses créanciers tiers et se contre-garantissent mutuellement dans le cas où Crédit Agricole S.A. deviendrait insolvable à l'issue de sa liquidation ou de sa dissolution.

### NOTATIONS FINANCIÈRES

AU 01/03/2020

|                       |                 |                    |
|-----------------------|-----------------|--------------------|
| <b>S&amp;P Global</b> | <b>A+</b>       | Perspective stable |
| <b>MOODY'S</b>        | <b>AA3</b>      | Perspective stable |
| <b>FitchRatings</b>   | <b>A+</b>       | Perspective stable |
| <b>DBRS</b>           | <b>AA (Low)</b> | Perspective stable |

### NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

AU 01/03/2020

|                   |                  |
|-------------------|------------------|
| <b>MSCI</b>       | <b>A</b>         |
| <b>vigeoEiris</b> | <b>63</b>        |
| <b>ISS-oekom</b>  | <b>Prime</b>     |
| <b>FTSE4Good</b>  | <b>Référencé</b> |

## RÉCOMPENSES & PRIX

**Relèvement de la note crédit long terme\* par Moody's**

\* Caisses régionales, Crédit Agricole S.A. et CACIB

**1<sup>re</sup> entreprise financière en France en matière de diversité**

selon le Diversity Leaders 2020 du Financial Times

**CACIB**  
Global Capital SRI Awards 2019  
**Meilleure banque Green/SRI mondiale de l'année**

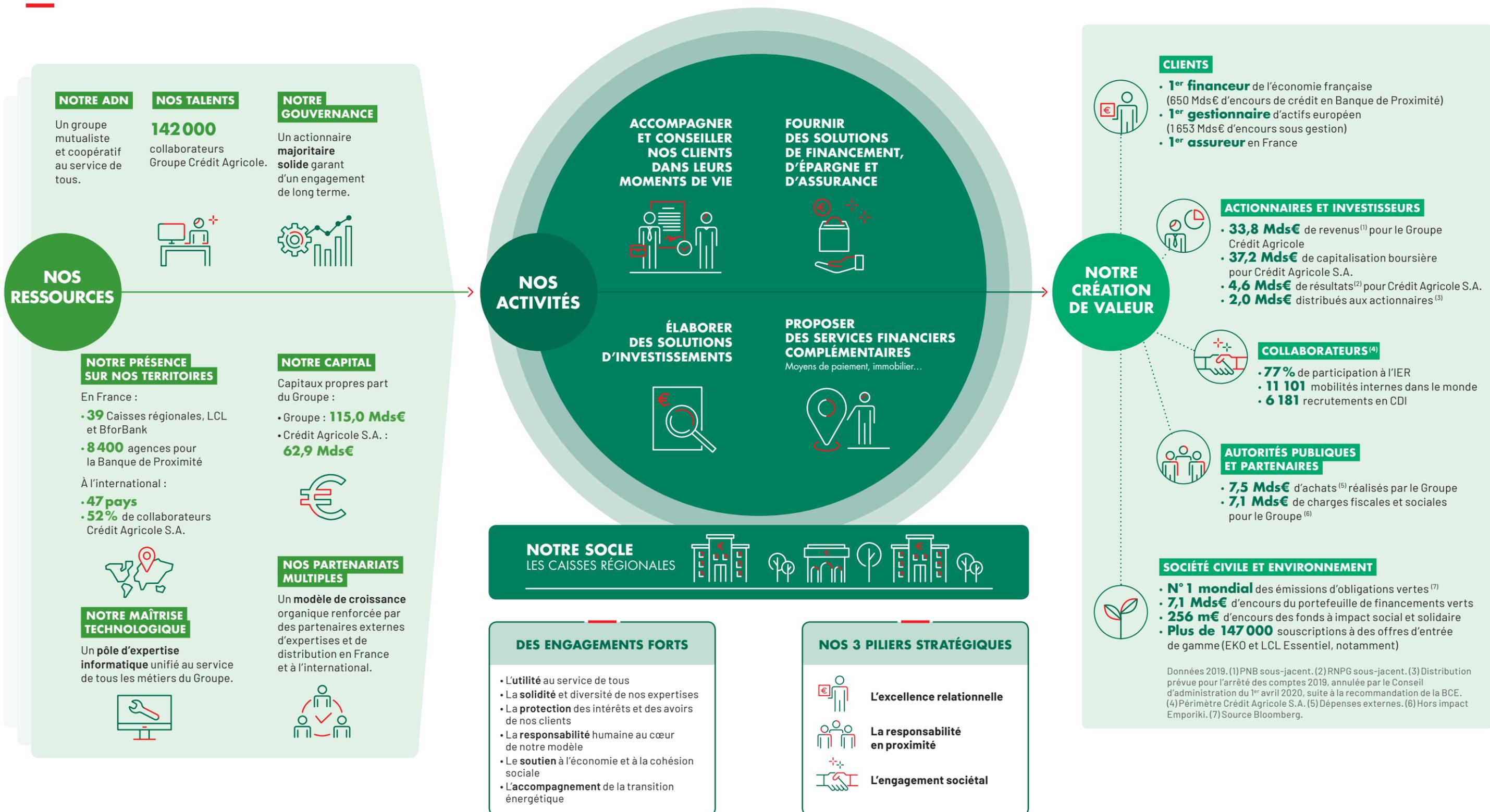
**AMUNDI**  
Prix PRI 2019  
**"Real World Impact Initiative of the Year"**  
pour le fonds Amundi Planet Emerging Green One

### CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES

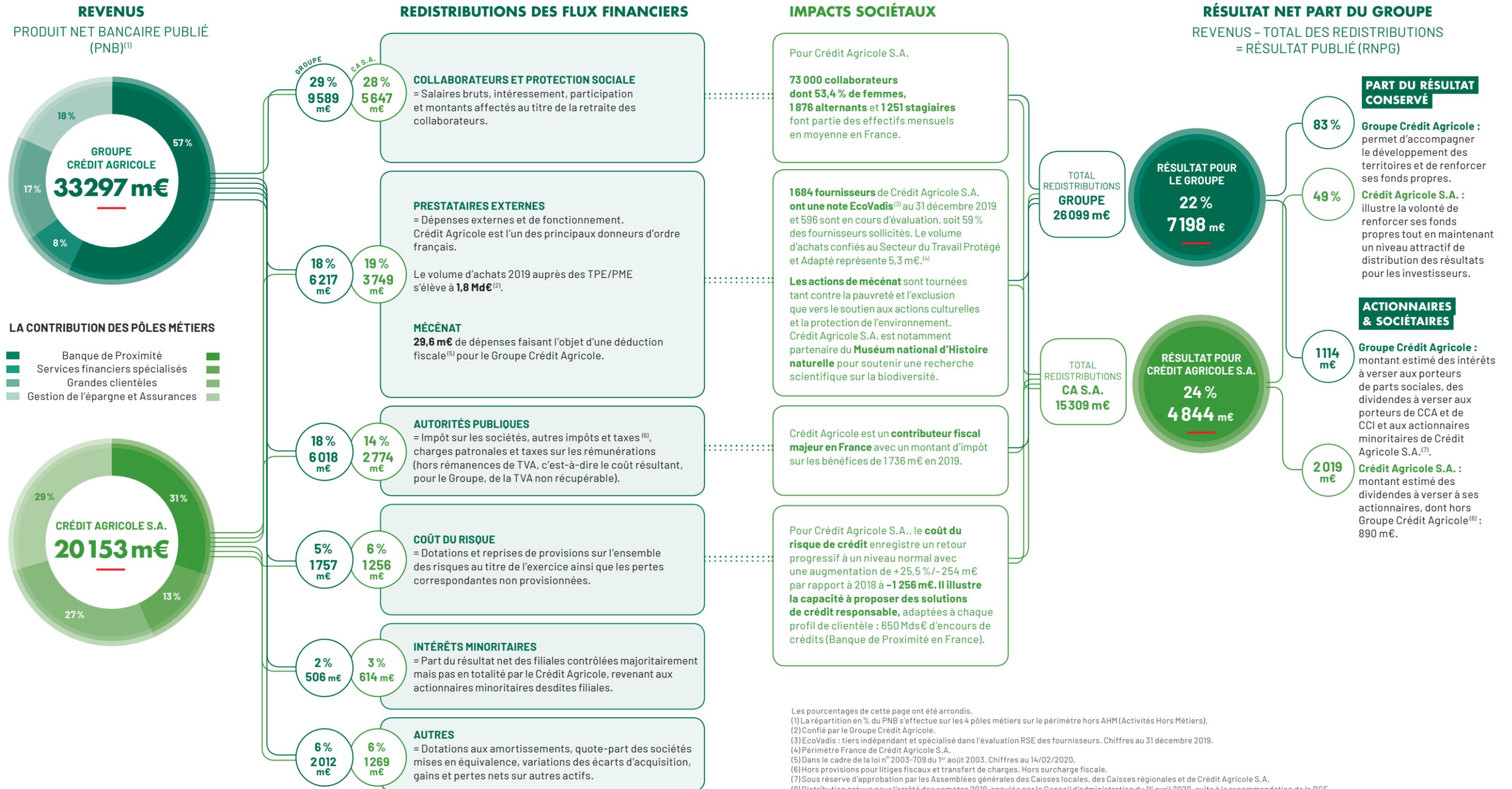
**93%**  
**de satisfaction clients en assurance non-vie**

Source "Baromètre sinistres Pacifica 2018-IARD – étude réalisée par Kantar TNS en 2019"

# ÊTRE ACTEUR D'UNE SOCIÉTÉ DURABLE



# APPORTER NOTRE CONTRIBUTION DIRECTE À LA SOCIÉTÉ



Les pourcentages de cette page ont été arrondis.  
 (1) La répartition en % du PNB s'effectue sur les 4 pôles métiers sur le périmètre hors AHM (Activités Hors Métiers).  
 (2) Confié par le Groupe Crédit Agricole.  
 (3) EcoVadis : tiers indépendant et spécialisé dans l'évaluation RSE des fournisseurs. Chiffres au 31 décembre 2019.  
 (4) Périmètre France de Crédit Agricole S.A.  
 (5) Dans le cadre de la loi n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003. Chiffres au 14/02/2020.  
 (6) Hors provisions pour litiges fiscaux et transfert de charges. Hors surcharge fiscale.  
 (7) Sous réserve d'approbation par les Assemblées générales des Caisses locales, des Caisses régionales et de Crédit Agricole S.A.  
 (8) Distribution prévue pour l'arrêté des comptes 2019, annulée par le Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> avril 2020, suite à la recommandation de la BCE.

CHAPITRE 2

# PROJET DU GROUPE ET PLAN MOYEN TERME 2022

Un nouveau projet commun ambitieux qui repose sur 3 piliers de développement. Notre ambition est d'être utile à tous, c'est pourquoi nous mettons l'excellence relationnelle, la responsabilité humaine et l'engagement sociétal au cœur de notre modèle.

## OBJECTIFS FINANCIERS 2022

**>5 Mds€**

Croissance du résultat net de Crédit Agricole S.A.

**RENTABILITÉ > 11 %**

pour le coefficient de rentabilité des capitaux propres<sup>(1)</sup>

**SOLIDITÉ**

Avec un ratio de capital<sup>(2)</sup> de **11 %** pour Crédit Agricole S.A. et de **16 %** pour le Groupe

**SÉCURITÉ**

Un résultat net sécurisé par un mix diversifié des revenus et une croissance annuelle de **+ 2,5 %**

## 100% HUMAIN, 100% DIGITAL

Grâce à un modèle relationnel unique, le Groupe ambitionne d'apporter une véritable valeur ajoutée à ses clients en investissant dans les nouvelles technologies pour être à la pointe du digital, et dans l'humain grâce à la responsabilité de proximité.

## 3 LEVIERS DE RÉUSSITE

Croissance sur tous nos marchés

▼

**N°1**  
en conquête clients

Synergie des revenus

▼

**10 Mds€**  
en 2022

Transformation technologique

▼

**15 Mds€**  
alloués sur 4 ans

(1) RoTE. (2) CET1.

# NOTRE STRATÉGIE : ACCÉLÉRER ET AMPLIFIER





# LE PROJET CLIENT L'EXCELLENCE RELATIONNELLE AU CŒUR DE NOTRE ORGANISATION

Notre nouveau Projet Client réaffirme la place que nous lui accordons au sein du Groupe. Notre ambition : devenir la banque préférée en France dans tous les segments de clientèle.

## COMMENT ?

Grâce à la mobilisation collective de tout le Groupe autour de la satisfaction de nos clients, à la poursuite du développement des services digitaux et à l'enrichissement de nos services bancaires et extra-bancaires.



## AMBITION

# 1

### MANAGER COLLECTIVEMENT L'EXCELLENCE RELATIONNELLE

- En mobilisant tous les métiers autour d'un objectif : la satisfaction de nos clients
- En pilotant cet objectif au plus haut niveau en faisant de l'Indice de Recommandation Client (IRC) un critère d'évaluation des collaborateurs, des managers et des dirigeants
- En installant une culture du zéro défaut et en mettant en place des dispositifs pour faire la chasse aux "irritants" clients

## AMBITION

# 2

### DEVENIR UNE BANQUE DIGITALE DE RÉFÉRENCE

- Hisser nos outils et applications aux meilleurs standards sur tous nos marchés
- Être présent où nos clients sont, où ils en ont besoin : sites e-commerce, réseaux sociaux, moteurs de recherche
- Capitaliser sur la data pour mieux servir nos clients

## AMBITION

# 3

### OFFRIR À NOS CLIENTS UNE LARGE GAMME DE SERVICES BANCAIRES ET EXTRA-BANCAIRES

- Adapter nos offres aux nouveaux usages et préoccupations sociétales
- Apporter des services et de l'utilité au client autour d'un univers de besoins

## NOS OBJECTIFS CHIFFRÉS 2022

### 1<sup>er</sup> en IRC

(périmètre banques de réseaux du marché des particuliers en France)

### 1 million

de clients supplémentaires en France et en Italie en conquête nette

### + 20 pt en digital

Taux d'utilisation à 2022

## NOS RÉALISATIONS

### ACCOMPAGNEMENT DES CLIENTS

- Grâce aux offres **EKO** des Caisses régionales et **LCL Essentiel** proposant des services bancaires à 2 €/mois aux clients particuliers, le Groupe a obtenu plus de 147 000 souscriptions
- Crédit Agricole et bientôt LCL proposent **Trajectoires Patrimoine**, une démarche conseil, certifiée et personnalisée de gestion du patrimoine dès le 1<sup>er</sup> euro en s'appuyant notamment sur un nouvel outil digital partagé entre le client et le conseiller
- Du fait du lien historique entre le Crédit Agricole et les agriculteurs, les crédits sur ce marché sont en progression de plus de 10 % sur 2019
- LCL rend acteurs de la satisfaction clients ses 17 300 collaborateurs avec le lancement d'une charte "J'♥ Mon Client", constituée de 10 engagements forts
- Nouveau positionnement de CA Italia au plus proche de ses clients, "la banca al passo con la tua vita" : la banque qui suit le rythme de votre vie

#### L'INDICE DE RECOMMANDATION CLIENT (IRC)

Il se mesure en soustrayant le nombre de clients détracteurs au nombre de clients promoteurs en réponse à la question "recommanderiez-vous votre banque principale à votre famille, un ami ou un collègue?". Il est réalisé via un sondage d'un institut indépendant.



*Ils sont disponibles et à l'écoute, ils sont très accessibles ; ça fait longtemps que je suis avec le Crédit Agricole, il y a une relation de confiance, ils nous connaissent bien."*

Extrait de l'enquête IRC 2019

### DIGITAL ET INNOVATIONS

- L'appli "**Ma Banque**" des Caisses régionales a dépassé les 5,1 millions d'utilisateurs en 2019 – "**LCL Mes comptes**" a été élue meilleure appli bancaire pour la troisième année consécutive\*
- Le Groupe Crédit Agricole occupe la 2<sup>e</sup> place du classement des banques de détail en France effectué sur les performances digitales par l'agence de notation D-Rating
- Sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram), avec près de 1 million d'abonnés, Crédit Agricole se place en 1<sup>re</sup> position des banques françaises en nombre de fans
- L'appli "**Ma Santé**", de Crédit Agricole Assurances, propose aux salariés de l'entreprise souscriptrice, un ensemble de services à chaque événement de leur parcours santé : gestion digitalisée du contrat, téléconsultation médicale, programmes de *coaching* santé...
- Crédit Agricole poursuit son accompagnement de l'innovation et des *start-up* avec l'ouverture de 4 nouveaux Villages by CA en 2019

\* Trophées de la Banque 2020 organisés par Meilleurebanque.com.

### LA STRATÉGIE CONQUÊTE CLIENTS

La conquête brute du Groupe est très dynamique en France et en Italie, avec **1 800 000 clients** particuliers et entrepreneurs, et le fonds de commerce croît de 370 000 clients en 2019, dont 280 000 clients particuliers.



# LE PROJET HUMAIN L'HUMAIN RESPONSABLE DEVIENT UNE EXIGENCE

Notre Projet Humain est de fait notre principal levier pour réaliser l'ensemble de nos ambitions. Il est centré sur la responsabilité en proximité afin d'offrir aux clients un accès permanent à un interlocuteur formé, autonome et agissant dans un cadre de délégation clair.

Notre ambition : devenir l'employeur préféré dans le Top 5 en Europe dans les services financiers.

## COMMENT ?

Par la puissance du collectif.  
Par des femmes et des hommes engagés et fiers de travailler pour le Crédit Agricole.  
Par un pacte social cohérent.



## AMBITION

# 1

### RESPONSABILISER PAR UNE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE EN PROFONDEUR

- Des managers qui donnent un cadre de confiance et font progresser leurs équipes par une délégation assumée
- Des femmes et des hommes autonomes pour un nouveau pacte de confiance client/collaborateur

## AMBITION

# 2

### TRANSFORMER L'ORGANISATION POUR ÊTRE AU PLUS PRÈS DU CLIENT

- Une organisation qui renforce la responsabilité individuelle
- Des modes de délégation assumés pour "débureaucratiser"

## AMBITION

# 3

### RENFORCER LE PACTE SOCIAL POUR CRÉER UN CADRE DE CONFIANCE QUI Pousse À LA PRISE D'INITIATIVES

- Un pacte social amplifié pour plus de confiance entre toutes les parties prenantes du Groupe
- Une diversité alignée sur celle de nos clients amplifiant le jeu collectif et la prise d'initiatives

## NOS OBJECTIFS CHIFFRÉS 2022

Employeur préféré dans **le top 5** en Europe dans les services financiers

**100%** de nos dirigeants formés à notre nouveau modèle de *leadership*

**Indice d'Engagement et de Recommandation (IER) :** progression du taux de participation

## NOS RÉALISATIONS

### UN NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

Une transformation managériale pour plus d'autonomie et d'engagement :

- Des **dirigeants** qui incarnent la transformation managériale
- Des **managers entrepreneurs** qui diffusent les nouveaux codes de comportements
- Des **collaborateurs acteurs** de leur carrière qui se forment aux compétences digitales, comportementales et transversales

#### Action

Crédit Agricole S.A., entité sociale, a construit, en partenariat avec l'IFCAM, le programme managériale "Responsabilité, Confiance, Initiative" destiné à l'ensemble des managers de Crédit Agricole S.A. Il vise à transformer le *leadership* et le *management* pour aller vers plus de responsabilité individuelle et collective, de confiance et de prise d'initiatives.

### UN CADRE DE CONFIANCE RENFORCÉ

Il se traduit par :

- Un dialogue social qui s'inscrit dans la transparence et le partenariat
- Des engagements forts en matière de diversité, de mixité et d'insertion

#### Action

Crédit Agricole S.A. et UNI Global Union ont négocié un Accord-Cadre International fin juillet 2019 ayant pour ambition de donner le même socle social à tous les collaborateurs du Groupe. Cet accord prévoit notamment la mise en place d'un congé maternité rémunéré de 16 semaines pour toutes les salariées du Groupe.



*Même lorsque le système semble fonctionner correctement, nous pouvons manquer notre objectif. Avec discernement, initiative et responsabilité, nous pouvons éviter cela. C'est le propre de l'Humain, qui fait la différence."*

Extrait de l'enquête IER 2019

### UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Offrir à nos clients un accès direct à un responsable de la relation en proximité passe en interne par plus de transversalité, d'agilité collective, tout en nous adaptant à la mutation digitale qui impacte nos modes de travail. Cette simplification des organisations se traduit par :

- Moins d'expression pyramidale
- Plus de responsabilité et de transversalité
- Des prises de décision plus rapides
- Des nouveaux espaces de travail et l'amplification du télétravail

#### Action

La démarche d'amélioration continue "Dans la peau du client" de CA Consumer Finance : l'ensemble du cercle managérial de la Direction du Développement Humain (DH) est allé rencontrer ses clients internes au travers de visites, séances d'écoute et de collecte.

### ÉCOUTER NOS COLLABORATEURS ET FAVORISER LEUR ENGAGEMENT

Réalisation de la 4<sup>e</sup> campagne portant sur l'Indice d'Engagement et de Recommandation (IER) : Cette année, le périmètre comprenait les 20 entités Crédit Agricole S.A., en France et à l'international, ainsi que 25 entités du périmètre Caisses régionales, soit plus de 100 000 collaborateurs dans 47 pays. Les points de force en progression depuis 4 ans sont :

- l'attachement croissant au Groupe Crédit Agricole
- la connaissance et la compréhension de la stratégie génératrice de confiance en nos dirigeants
- la convergence renforcée entre le périmètre des Caisses régionales et celui des entités

#### Action

L'organisation du travail, les outils et les moyens mis à disposition des collaborateurs sont des axes de progrès pour lesquels des plans d'action sont déployés.



# LE PROJET SOCIÉTAL L'ACCOMPAGNEMENT DE NOS CLIENTS VERS UNE TRANSITION JUSTE

Notre responsabilité est de contribuer à créer les conditions d'une transition réussie. Aujourd'hui, toutes les sociétés, toutes les économies fonctionnent massivement grâce à des énergies fossiles. Et lorsqu'elles ne fonctionnent pas elles-mêmes grâce aux énergies fossiles, elles importent des marchandises qui ont été produites grâce à l'énergie carbonée. L'urgence pour faire évoluer cet état de fait ne rend pas la tâche plus aisée, au contraire.

## COMMENT ?

À travers des financements et investissements responsables, car toutes ces évolutions doivent adopter une trajectoire équilibrée qui ne soit pas mise en œuvre au détriment des populations les plus fragiles.



## AMBITION

# 1

### POURSUIVRE NOTRE ENGAGEMENT MUTUALISTE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT POUR TOUS

- S'appuyer sur notre ancrage territorial, notamment par la présence des Caisses régionales dans les territoires, pour permettre un développement économique mieux partagé
- Développer les nouvelles formes d'entreprise à impact social et environnemental et intervenir au profit du développement économique des populations en pays émergents
- Renforcer les liens sociaux dans les territoires

## AMBITION

# 2

### FAIRE DE LA FINANCE VERTE L'UNE DES CLÉS DE CROISSANCE DU GROUPE

- Mobiliser le Groupe autour d'une stratégie climat commune, en ligne avec l'Accord de Paris, dont la mise en œuvre sera certifiée par un tiers et publiée en 2020 suivant les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD)
- Renforcer nos engagements dans le financement de la transition énergétique : désengagement total du charbon thermique en 2030, pour les pays de l'Union européenne et de l'OCDE, et en 2040 pour le reste du monde
- Attribuer une note de transition pour nos grands clients entreprises afin de structurer le dialogue avec eux sur leur trajectoire de transition énergétique

## AMBITION

# 3

### ÊTRE UN ACTEUR D'INFLUENCE POUR UNE ÉCONOMIE PLUS INCLUSIVE ET MOINS CARBONÉE

- Devenir le premier acteur européen de l'investissement responsable
- Promouvoir des politiques d'investissements vertes et responsables
- Mettre en place des actions pour préserver la biodiversité

## NOS OBJECTIFS CHIFFRÉS 2022

### 20 Mds€

Encours des initiatives relatives à l'environnement (Amundi)

Doubler la taille de notre portefeuille de financements verts pour atteindre

### 13 Mds€

 (Crédit Agricole CIB)

### 100%

des encours des fonds sous gestion active avec une notation ESG (Amundi, d'ici 2021)

### Placer 6 Mds€

du portefeuille de liquidités sur des produits financiers socialement responsables (Crédit Agricole S.A.)

## NOS RÉALISATIONS

### PRÉVENTION DU SURENDETTEMENT

- En 2019, CA Consumer Finance France a identifié 15 624 clients en situation de fragilité (15 010 en 2018). Parmi eux, 3 617 clients ont bénéficié de conseils personnalisés de l'Agence d'Accompagnement Client
- Le Groupe propose également un **accompagnement personnalisé** des clients en situation de fragilité, que cette situation soit conjoncturelle (suite à un accident de la vie) ou structurelle, à travers la cellule nationale LCL Parenthèse et le dispositif Points Passerelle des Caisses régionales



*Nous félicitons le Crédit Agricole d'avoir adopté une stratégie charbon alignée avec l'Accord de Paris, et notamment de s'être engagé à exclure de son portefeuille toute entreprise qui développe des projets liés au secteur du charbon. La banque a ainsi fait preuve d'exemplarité. Néanmoins, nous attendons du Crédit Agricole qu'il suive les mêmes exigences vis-à-vis des autres entreprises du pétrole et du gaz.*

Cécile Dufлот, Directrice générale d'OXFAM France



*Tous nos métiers et toutes nos activités doivent être porteurs de positivité sur le plan sociétal et d'amélioration sur le plan environnemental. La responsabilité n'est plus ajoutée mais intégrée aux métiers.*

Philippe Brassac, Directeur général

## GOVERNANCE CLIMAT INNOVANTE

- Afin d'assurer le pilotage et le succès des engagements sociétaux, le Groupe a mis en place un **Comité du Projet Sociétal** composé de 12 dirigeants issus de l'ensemble des entités du Groupe Crédit Agricole et deux comités opérationnels chargés d'orienter ses recommandations : un **Comité de suivi** et un **Comité scientifique**; cette Gouvernance permettra d'assurer le pilotage de la stratégie climat en veillant à suivre la trajectoire de l'Accord de Paris conciliant développement économique des territoires et transition climatique

## GESTION DES RISQUES CLIMATIQUES ET ESG

- Le Groupe a engagé depuis plusieurs années des travaux destinés à mieux comprendre et gérer les risques climatiques : en estimant **l'empreinte carbone liée à son portefeuille** de financements et d'investissements et en définissant 4 scénarios liés aux risques climatiques (impacts physiques et risques de transition)
- Dans le cadre de sa stratégie climat, le Groupe a mis en place une **"note de transition"** destinée à mesurer le niveau d'engagement et la capacité des entreprises clientes à adapter leur modèle économique aux défis posés par la lutte contre le réchauffement climatique et la transition énergétique. À la fois outil de dialogue et de prise de décision, cette note complètera la note financière et viendra enrichir le dossier d'analyse client ; elle sera définie dès 2020 en faisant converger les expertises de CACIB et Amundi

## LEADER MONDIAL DE LA FINANCE VERTE

En 2019, CACIB a structuré 42,9 Mds€ de *Green bonds* et innové en participant à l'émission du tout premier *Sustainability Linked Bond* pour Enel.

# LES INDICATEURS DE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Pour la mise en œuvre de son projet commun, le Groupe a défini un certain nombre d'indicateurs qui visent à formaliser ses ambitions, témoigner des efforts de ses collaborateurs et du travail réalisé, ainsi qu'à fournir un éclairage objectif sur son niveau de réussite.



## INDICATEURS FINANCIERS

| Indicateur   | 2019     | Cible             |
|--|----------|-------------------|
| <b>Résultat (RNPG)<sup>(1)</sup></b>                                 |          |                   |
| Crédit Agricole S.A. 2022  | 4,6 Mds€ | > 5 Mds€          |
| <b>Rentabilité des capitaux (ratio RoTE)<sup>(1)</sup></b>           |          |                   |
| Crédit Agricole S.A. 2022  | 11,9 %   | > 11 %            |
| <b>Ratio de capital (CET1)</b>                                       |          |                   |
| Crédit Agricole S.A. 2022  | 12,1 %   | 11 %              |
| <b>Bénéfice par action<sup>(1)</sup></b>                             |          |                   |
| Crédit Agricole S.A. 2022  | 1,39 €   | > 1,6 €           |
| <b>Efficacité opérationnelle (ratio CoEx hors FRU)<sup>(1)</sup></b> |          |                   |
| Crédit Agricole S.A. 2022  | 61 %     | < 60 %            |
| <b>Taux de distribution</b>  |          |                   |
| Crédit Agricole S.A. 2018-2022                                       | 50 %     | 50 % en numéraire |
| <b>Ratio de capital (CET1)</b>                                       |          |                   |
| Groupe   |          |                   |
| Crédit Agricole 2022   | 15,9 %   | > 16 %            |
| <b>Débouclage partiel du Switch</b>                                  |          |                   |
| Groupe   |          |                   |
| Crédit Agricole 2018-2022  | -        | 50 %              |
| <b>Allocation de dépenses IT</b>                                     |          |                   |
| Groupe cumulé  |          |                   |
| Crédit Agricole 2019-2022  | 4 Mds€   | 15 Mds€           |
| <b>Synergies de revenus</b>  |          |                   |
| Groupe   |          |                   |
| Crédit Agricole 2022   | 9 Mds€   | 10 Mds€           |
| <b>Synergies de revenus Italie</b>                                   |          |                   |
| Italie 2022  | 885 m€   | 1 Md€             |

## STRATÉGIE DES MÉTIERS

| Indicateur  | 2019       | Cible   |
|---|------------|---|
| <b>Chiffre d'affaires sur l'activité assurance dommages</b> |            |   |
| CAA 2018-2022   | + 8 %      | + 31 %  |
| <b>Croissance des encours épargne et retraite</b>           |            |   |
| CAA 2018-2022   | + 6,6 %    | + 13 %  |
| <b>TCAM<sup>(2)</sup> résultat net</b>                      |            |   |
| Amundi 2018-2022  | 6,6 %      | 5 %   |
| <b>Actifs sous gestion</b>                                  |            |   |
| CAIWM 2022  | 132,1 Mds€ | > 140 Mds€  |
| <b>Clients retail</b>                                       |            |   |
| LCL 2018-2022   | + 51 465   | + 200 000 clients net cumulé particuliers et professionnels |
| <b>Synergies de revenus Groupe</b>                          |            |   |
| CA Italia 2018-2022   | + 8 %      | + 20 %  |
| <b>Encours gérés</b>  |            |   |
| CACF 2018-2022  | + 3,6 Mds€ | + 22 Mds€   |
| <b>Revenus (PNB) en Chine</b>                               |            |   |
| CACIB 2018-2022   | + 10 m€    | + 100 m€  |
| <b>Encours conservés (inclus Santander et KAS Bank)</b>     |            |   |
| CACEIS 2022   | 3 879 Mds€ | 4 000 Mds€  |

(1) Sous-jacent. (2) Taux de croissance annuel moyen.



## PROJET CLIENT



| Indicateur  | 2019           | Cible                         |
|---|----------------|-------------------------------|
| <b>Indice de Recommandation Client<sup>(1)</sup></b>          |                |                               |
| Caisses régionales 2022                                       | 3 <sup>e</sup> | 1 <sup>er</sup>               |
| LCL 2022  | 5 <sup>e</sup> |                               |
| <b>Usages digitaux (applications mobiles) par les clients</b> |                |                               |
| Crédit Agricole 2018 vs 2022                                  | + 4 pp         | + 20 pp de taux d'utilisation |
| LCL 2018 vs 2022  | + 5 pp         |                               |
| <b>Villages by CA France et Italie</b>                        |                |                               |
| FNCA 2022   | 33             | 46 villages                   |
| <b>Conquête nette clients particuliers</b>                    |                |                               |
| CR, LCL, BforBank, CA Italia 2018-2022                        | + 277 000      | > 1m                          |
| <b>Part de marché France sur l'habitat</b>                    |                |                               |
| Caisses régionales 2022                                       | 25,1 %         | 26 %                          |
| <b>Taux d'équipement assurance dommages</b>                   |                |                               |
| CR 2018-2022  | + 1,5 pp       | + 5 pp                        |

(1) Classement parmi les banques de réseau du marché des particuliers en France.



## PROJET HUMAIN



| Indicateur  | 2019           | Cible              |
|---|----------------|--------------------|
| <b>Employeur préféré dans les services financiers<sup>(2)</sup></b>                     |                |                    |
| France 2022   | 3 <sup>e</sup> | 1 <sup>er</sup>    |
| Europe 2022   | 3 <sup>e</sup> | Top 5              |
| <b>Part des femmes dans les plus hautes instances dirigeantes des entités du Groupe</b> |                |                    |
| Crédit Agricole S.A.  | 24 %           | 30 %               |
| <b>Progression du taux de participation de l'Indice d'Engagement et Recommandation</b>  |                |                    |
|   | + 7 pp         | Évolution positive |
| <b>Part de dirigeants formés au nouveau modèle de leadership</b>                        |                |                    |
|   | 42 %           | 100 %              |
| <b>Part de la "relève internationale" dans les plans de succession</b>                  |                |                    |
|   | 12,90 %        | 20 %               |

(2) Source Le Figaro septembre 2019.



## PROJET SOCIÉTAL



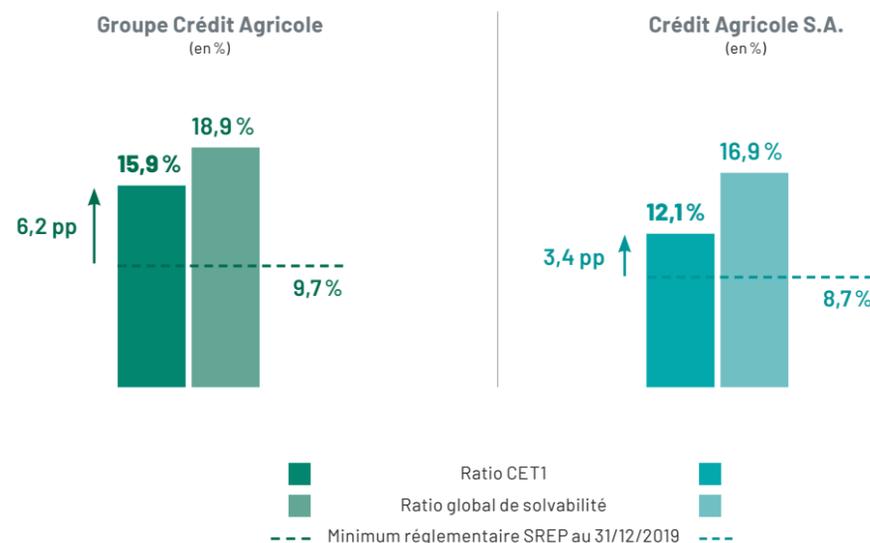
| Indicateur   | 2019      | Cible   |
|--|-----------|---------|
| <b>Financer 1 projet sur 3 d'énergie renouvelable</b>  |           |         |
| CAL&F & Unifergie 2022   | 1 sur 4   | 1 sur 3 |
| <b>Doubler le portefeuille de financements verts en France</b>   |           |         |
| CACIB 2022   | 7,1 Mds€  | 13 Mds€ |
| <b>Encours des initiatives spécifiques relatives à l'environnement</b>                                   |           |         |
| Amundi 2022  | 12,3 Mds€ | 20 Mds€ |
| <b>Portefeuille de liquidités du Groupe placées sur des produits financiers socialement responsables</b> |           |         |
| Groupe Crédit Agricole 2022  | 5,6 Mds€  | 6 Mds€  |

# LE BILAN FINANCIER

Le Groupe bénéficie d'un modèle économique stable, diversifié et rentable pour soutenir une croissance organique dans tous ses métiers, notamment grâce aux synergies entre les métiers spécialisés et les banques de proximité. Son efficacité opérationnelle et un faible coût du risque permettent de dégager des marges de manœuvre pour ses investissements de développement.

## POURUIVRE LE RENFORCEMENT DE LA SOLVABILITÉ DU GROUPE

### RATIOS DE SOLVABILITÉ NON PHASÉS



La solvabilité de Crédit Agricole S.A. demeure à un niveau élevé, avec un **ratio Common Equity Tier 1 (CET1) de 12,1%, en hausse de +0,6 point de pourcentage par rapport à fin décembre 2018.** Cette hausse s'explique notamment par l'impact significatif positif de +32 points de base lié à l'issue favorable du litige fiscal sur Emporiki ayant généré un gain en résultat de +1 038 m€. Ce bénéfice sera entièrement alloué au démantèlement partiel de la garantie Switch avec un effet d'environ -40 points de base sur le ratio CET1.

### SWITCHING OFF



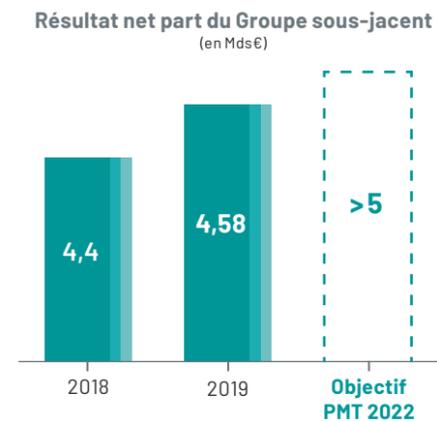
#### Le mécanisme de garantie Switch

correspond à un transfert vers les Caisses régionales d'une partie des exigences prudentielles s'appliquant à Crédit Agricole S.A. au titre de ses activités d'assurances contre une rémunération fixe.

Le débouclage partiel à hauteur de 35 % (cible de 50 % d'ici 2022) de cette opération intragroupe en mars 2020 vient renforcer la capacité bénéficiaire de Crédit Agricole S.A. avec un impact relatif de 58 m€ en 2020 et d'environ 70 m€ en année pleine sur le résultat net part du Groupe. Cette opération n'a aucun impact au niveau du Groupe.

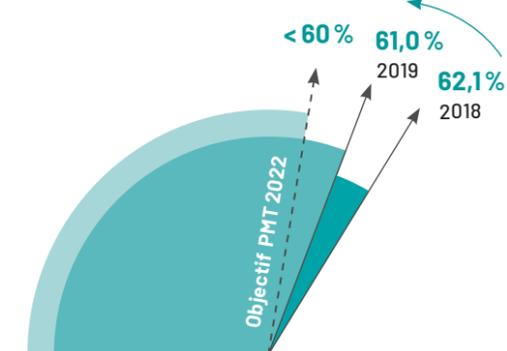
## ACCROÎTRE LES RÉSULTATS ET AMÉLIORER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

### CROISSANCE DU RÉSULTAT DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.



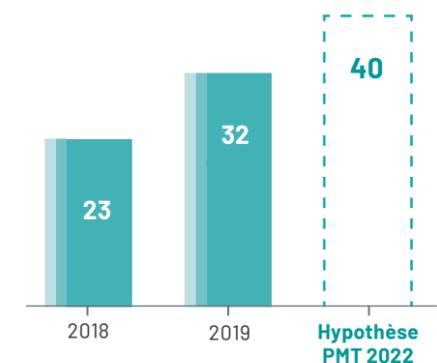
Le résultat sous-jacent de **Crédit Agricole S.A. est en forte hausse** et atteint sur l'année un niveau historique avec un montant de 4 582 m€, soit une progression de 4,0 %. Il bénéficie de la contribution positive de tous les pôles métiers, avec des revenus dynamiques (+3,3 %), et de la maîtrise de l'évolution des charges (+1,5 %).

### COEFFICIENT D'EXPLOITATION DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. (sous-jacent hors FRU)



Le coefficient d'exploitation s'améliore de 1,1 pp sur l'année à 61 % tout en intégrant les investissements pour accompagner, d'une part, le développement de l'activité en gestion d'actifs et en assurances, et, d'autre part, CACEIS dans le cadre de ses partenariats récents avec Santander et KAS Bank.

### COÛT DU RISQUE SUR ENCOURS CRÉDIT AGRICOLE S.A. (en points de base)



L'année 2019 affiche un retour du **coût du risque à un niveau normal** en BFI (banque de financement et investissement). La hausse de +25,5 % par rapport à 2018 s'explique essentiellement par le pôle Grandes clientèles, qui enregistre une charge du risque de -160 m€ à fin décembre 2019, contre une reprise nette de +64 m€ à fin décembre 2018.

# LA MAÎTRISE DES RISQUES

**Le Crédit Agricole est le premier financeur de l'économie française. Il accompagne l'ensemble de sa clientèle dans ses projets personnels et professionnels. Nourri par une culture de la prudence, le Groupe développe et maintient un cadre complet pour le pilotage des risques liés à ses activités.**

## LA DÉCLARATION D'APPÉTENCE AU RISQUE DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

En conformité avec la réglementation européenne<sup>(1)</sup>, le Groupe Crédit Agricole a formulé une déclaration d'appétence au risque. Elle est une partie intégrante et directrice du cadre de référence de la Gouvernance englobant la stratégie, les objectifs commerciaux, le pilotage des risques et la gestion financière du Groupe.

L'appétence au risque est le type et le niveau agrégé de risque que le Groupe est prêt à assumer, dans le cadre de ses objectifs stratégiques. Elle est déterminée au regard de la politique financière et de la politique de gestion des risques. Elle est l'un des éléments qui permettent à la Direction générale et au Conseil d'administration de définir la trajectoire de développement du Groupe et de la décliner en stratégies opérationnelles, en cohérence avec le Plan moyen terme.

La détermination de l'appétence au risque du Groupe s'appuie en particulier sur la politique financière et la politique de gestion des risques qui sont fondées sur 6 axes :

- une politique de financement sélective et responsable articulée entre une politique d'octroi prudente encadrée par les stratégies risques, la politique de responsabilité sociale d'entreprise et le système de délégations en place ;
- l'objectif de maintenir une faible exposition au risque de marché ;
- l'encadrement strict de l'exposition au risque opérationnel ;
- la limitation du risque de non-conformité ;
- le suivi rigoureux de l'évolution des emplois pondérés ;
- la maîtrise des risques liés à la gestion actif-passif.

Le profil de risque du Groupe est suivi et présenté régulièrement en Comité des risques et en Conseil d'administration. Le Comité exécutif est régulièrement informé de l'adéquation du profil de risque avec l'appétence au risque.

La gestion des risques est au cœur du dispositif de contrôle interne du Groupe. Le Groupe met en œuvre les moyens adéquats nécessaires à la maîtrise des risques et à leur maintien dans la zone d'appétence, en s'appuyant en particulier sur :

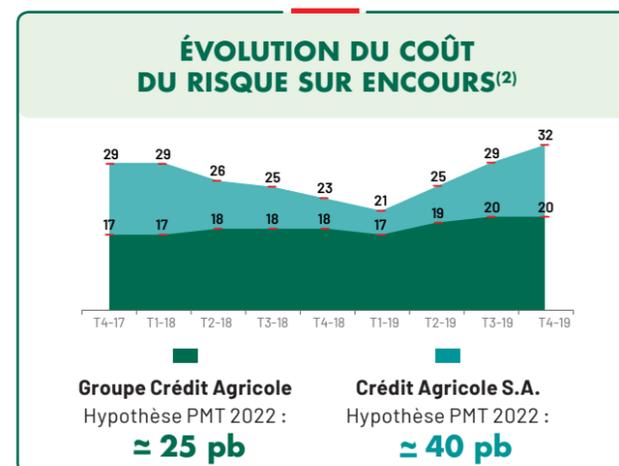
- les trois lignes de défense qui participent au contrôle interne du Groupe : les lignes métiers opérationnelles, les lignes métiers Risques et Conformité, et la ligne métier Audit ;
- un processus d'identification des risques qui permet d'identifier les risques majeurs et donne une base commune pour l'identification, la prévention, la mesure, l'encadrement des processus d'appétence, les *stress tests*, les stratégies risques, l'ICAAP et les contrôles internes ;
- une comitologie spécifique qui participe à la gestion des risques du Groupe.

## LES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE ET DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. EN 2019

Le ralentissement économique mondial observé en 2019 n'a pas entraîné globalement de dégradation notable de la qualité des encours ou d'évolution défavorable marquée des indicateurs de risque malgré quelques tensions sur le portefeuille corporate avec le passage en défaut au cours de l'année d'un nombre limité de dossiers de montant unitaire élevé. Les points d'attention sectoriels majeurs sont au niveau mondial, l'industrie lourde et les métaux, le pétrole et le gaz, l'automobile (y compris distribution automobile), le *shipping*, le commerce de détail et l'immobilier commercial. En France, une attention particulière a été portée aux secteurs du sucre et de la viande porcine ainsi que de la distribution et du tourisme.

En 2019, le Groupe a procédé à une analyse approfondie afin d'identifier les enjeux RSE et les principaux risques au regard de nos activités, de notre modèle d'affaires et des implantations géographiques. Ces travaux ont été menés par les Directions RSE, Risques, Conformité et Ressources humaines.

**L'épidémie de Covid-19 devrait avoir des impacts négatifs marqués sur l'économie mondiale, qui s'aggravaient si l'épidémie n'était pas contenue rapidement. Les conséquences macroéconomiques impacteront l'activité des banques et notamment de Crédit Agricole S.A., qui a annoncé des mesures de soutien de ses clients entreprises et particuliers pendant la crise.**



(1) Article 435(1)(f) du règlement UE n° 575/2013.  
 (2) En points de base sur 4 trimestres glissants.

## LES RISQUES MAJEURS

### RISQUES DE CRÉDIT

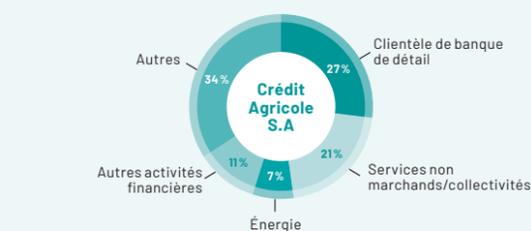
(comprenant les risques pays)

**Risques de pertes à la défaillance d'une contrepartie entraînant l'incapacité de faire face à ses obligations.**

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EXPOSITIONS AUX RISQUES



RÉPARTITION PAR CONTREPARTIE



### RISQUES DE MARCHÉ

**Risques d'incidences négatives suite à la variation des paramètres de marché.**

VAR (99% - 1 JOUR) MUTUALISÉE

de Crédit Agricole S.A. : **9 m€**

à fin décembre 2019



### RISQUES OPÉRATIONNELS

**Risques de pertes découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance des processus, du personnel, des systèmes d'information (notamment la sécurité et confidentialité des informations), ainsi que les risques liés au cyberspace dont les vecteurs sont les systèmes et moyens de télécommunication, ou d'événements extérieurs.**



(1) Emplois pondérés Bâle 3 non phasés. (2) Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance. (3) Task Force on Climate-related Financial Disclosures.

### RISQUES ASSURANCES

**Risques de pertes découlant d'une tarification insuffisante, d'une évaluation incorrecte du provisionnement des sinistres ou d'une inadéquation de la réassurance.**

### RISQUES DE NON-CONFORMITÉ ET RISQUES JURIDIQUES

**Risques de non-conformité, soit de non-respect des dispositions légales et réglementaires des activités bancaires et financières. Risques juridiques résultant de l'exposition à des procédures civiles ou pénales.**

STOCK DE PROVISIONS POUR LITIGES :

Groupe Crédit Agricole **852 m€**  
 Crédit Agricole S.A. **607 m€**

### RISQUES DE GESTION DE BILAN

**Risques de pertes liés aux risques structurels de gestion de bilan, aux risques de taux d'intérêt, aux risques de change et aux risques de liquidité et de financement.**

Groupe Crédit Agricole :

EXCÉDENT DE RESSOURCES STABLES au 31/12/2019, conformément à l'objectif du PMT : **> 100 Mds€**  
 RÉSERVES DE LIQUIDITÉ au 31/12/2019 : **298 Mds€**

### RISQUES STRATÉGIQUES

**Risques liés à des pertes, baisses des recettes ou de résultat en raison de décisions liées à nos choix stratégiques et/ou notre positionnement concurrentiel, ainsi qu'à l'environnement macroéconomique, politique et réglementaire.**

### RISQUES CLIMAT ET ESG (2)

**Risques Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance liés aux financements et investissements.**

Selon les préconisations de la TCFD<sup>(3)</sup>, la sensibilité aux risques climatiques est appréciée au travers de 4 scénarios. Chaque scénario a conduit à une **trajectoire climatique** et à un niveau de **prix du carbone** sur le court, moyen et long terme.

La prise en compte des impacts environnementaux et/ou sociaux liés aux financements et investissements est basée sur trois piliers : l'application des Principes Équateur, les politiques sectorielles RSE, et une analyse de la sensibilité environnementale ou sociale des transactions (notamment les controverses éventuelles).

## NOTRE GOUVERNANCE

Elle concilie l'intérêt de clients des entités composant le Groupe, les enjeux sociétaux et le respect des valeurs mutualistes constituant le socle de l'identité du Groupe Crédit Agricole.

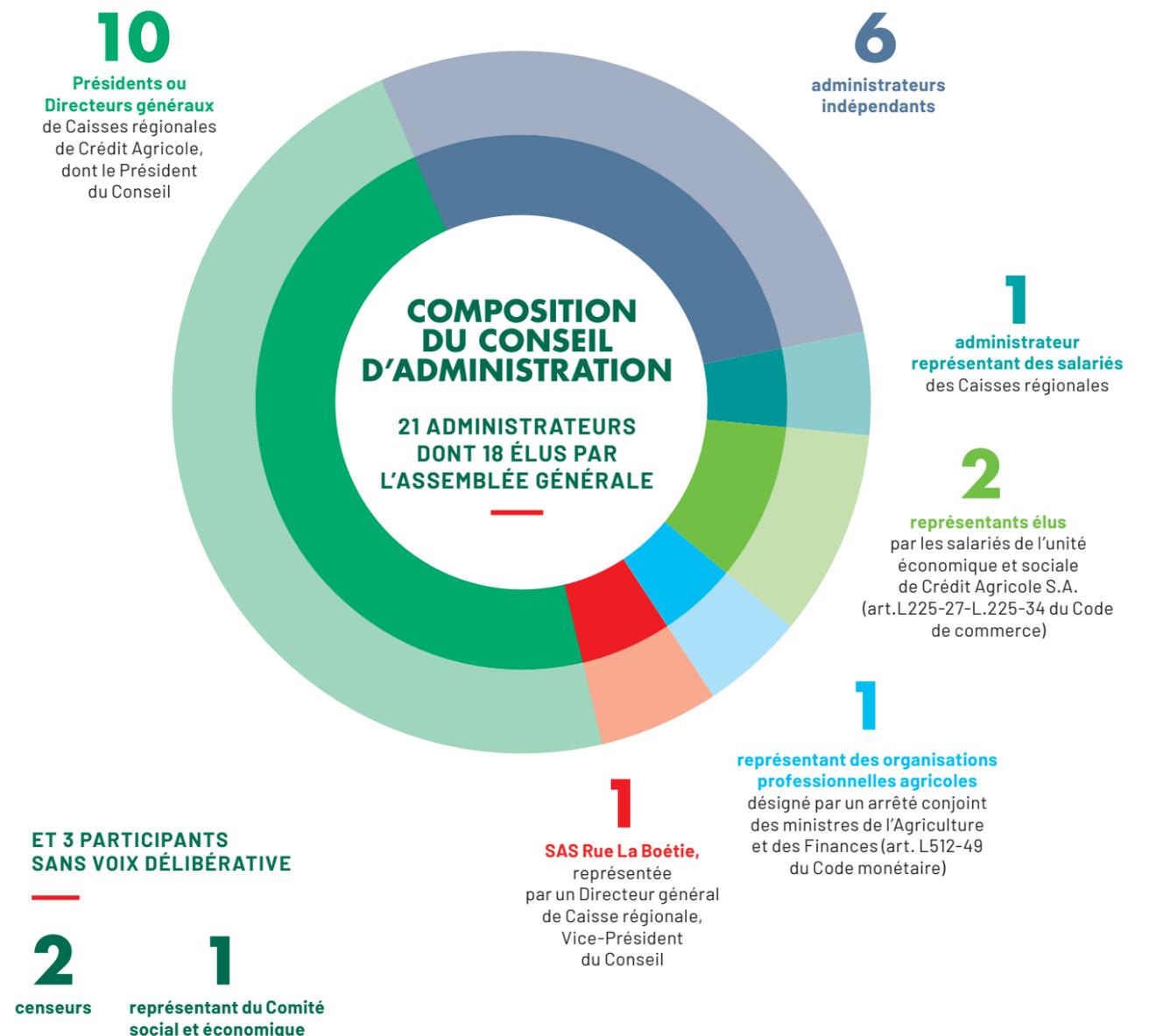
La gouvernance de Crédit Agricole S.A., qui est à la fois l'organe central du Groupe Crédit Agricole et la société cotée membre de l'indice CAC 40, holding des filiales métiers, s'appuie sur :

- **Une dissociation claire entre les fonctions exécutives et les fonctions de contrôle et de surveillance.** Bien avant que cette séparation ne devienne légale pour le secteur bancaire, elle a toujours été la règle pour Crédit Agricole S.A. Le Président du Conseil d'administration est, de par la loi, administrateur de Caisse régionale et, statutairement, Président de Caisse régionale. Depuis 2015, le Président de Crédit Agricole S.A. est également Président de la Fédération Nationale du Crédit Agricole. Ces conditions renforcent ainsi le lien entre le socle coopératif et la structure cotée en Bourse.
- **Une représentation majoritaire des Caisses régionales au Conseil d'administration** (52% des votants), en lien avec sa structure capitalistique et ses statuts. La présence des Présidents et des Directeurs généraux de Caisses régionales permet de conjuguer les valeurs mutualistes et de garantir un modèle de développement pérenne et équitable pour l'ensemble du Groupe Crédit Agricole, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes : clients, clients-sociétaires, actionnaires, investisseurs, fournisseurs, collaborateurs.
- **Les expertises techniques et les compétences managériales** apportées par les 6 administrateurs indépendants occupant ou ayant occupé de hautes responsabilités dans des grands groupes internationaux. À l'exception du Comité stratégique et de la RSE, présidé par le Président du Conseil, les Comités des risques, des risques aux États-Unis, d'audit, des nominations et de la Gouvernance, et des rémunérations, sont présidés par des administratrices indépendantes.
- **La connaissance opérationnelle des métiers et du corps social** apportée par les 3 administrateurs représentant les salariés.

### La compétence collective du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. se caractérise par :

- une dominante bancaire, financière et assurance, avec une forte expertise dans les domaines de l'audit et des risques ;
- une connaissance experte des économies territoriales, socle de l'activité du Groupe, le plus souvent couplée avec des engagements forts dans la vie locale, voire nationale ;
- des expériences à des postes de dirigeants de grandes entreprises, pour la plupart de dimension internationale, dans les secteurs des services, des technologies et de l'industrie ;
- des acteurs reconnus dans les domaines de la gouvernance et de la responsabilité sociétale.

# NOTRE GOUVERNANCE RESPONSABLE ET ENGAGÉE



Femmes  
**47%**



Hommes  
**53%**



**61** Âge moyen

Limite d'âge d'un administrateur : 65 ans  
Limite d'âge du Président du Conseil : 67 ans

## ACTIVITÉ DU CONSEIL EN 2019

### Les travaux du Conseil au cœur des enjeux stratégiques majeurs du Groupe.

Le Conseil a connu une activité soutenue en 2019, avec 10 réunions plénières et un séminaire consacré aux orientations stratégiques à l'horizon 2022.

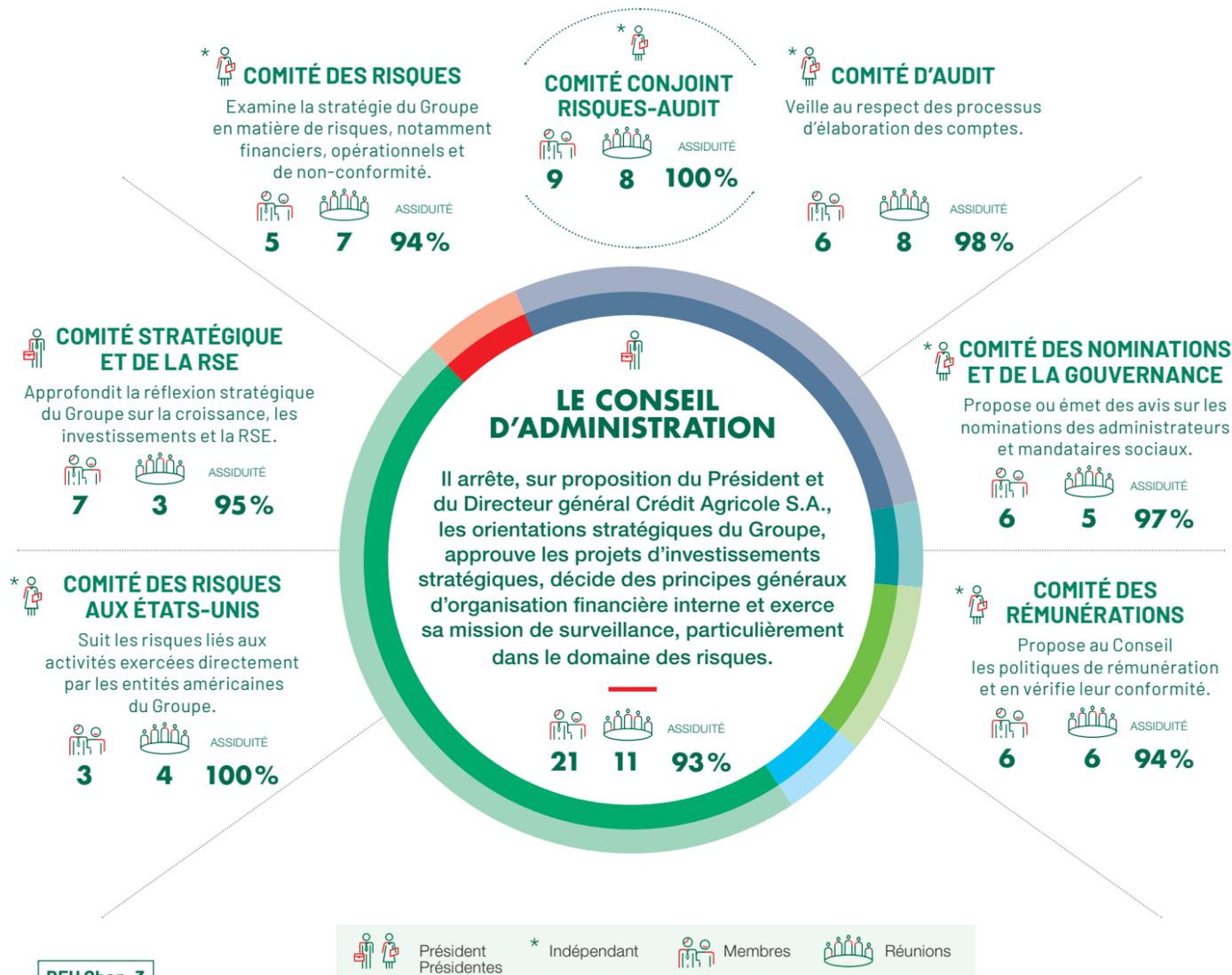
La définition du nouveau Projet du Groupe et du Plan moyen terme 2022 a constitué une part importante de ses travaux, à l'ordre du jour de chacune de ses réunions d'août 2018 à juin 2019. Le Conseil est resté extrêmement attentif à l'environnement dans lequel s'inscrit son activité, en particulier le nouveau contexte des taux, les effets des tensions

commerciales internationales et l'environnement concurrentiel, objet de débats et d'échanges avec la Direction générale. Au titre du développement stratégique, le Conseil a également examiné les opérations d'acquisitions structurantes telles que le partenariat entre Santander et CACEIS et l'acquisition de KAS Bank par CACEIS, conformes à sa stratégie de consolidation par les métiers.

Dans le cadre de la surveillance des risques, le Conseil s'est assuré de l'approche prudente suivie par chacune des activités du Groupe avec le souci de préserver le haut niveau de solvabilité, un des plus solides des banques européennes. Il veille également aux enjeux sociaux et environnemen-

taux des dossiers qui lui sont présentés. La déclaration d'appétence au risque, les processus ICAAP pour le capital et ILAAP pour la liquidité et les stratégies risques comme le tableau de bord, ou le plan de vigilance de Crédit Agricole S.A. pour les risques extra-financiers, constituent des outils à la disposition du Conseil pour le pilotage des risques.

Dans l'exercice de ses missions, le Conseil s'appuie sur 6 comités spécialisés, qui ont tenu **41 réunions** en 2019. Les 3 axes du PMT ont alimenté leurs débats avec une approche transversale pour les grands sujets comme les engagements sociétaux et environnementaux ou plus individualisée pour le Projet Humain, notamment sous l'angle de la politique de mixité et d'égalité professionnelle.



DEU Chap. 3



## LE COMITÉ EXÉCUTIF

Entité faîtière de la direction exécutive de Crédit Agricole S.A., le Comité exécutif met en œuvre la stratégie et pilote l'activité du Groupe. Il se réunit deux fois par mois.

- 1 **Philippe Brassac**  
Directeur général
- 2 **Xavier Musca**  
Directeur général délégué

### FONCTIONS CENTRALES

- 3 **Bertrand Corbeau**  
Directeur général adjoint pôle Développement, Client et Innovation
- 4 **Michel Ganzin**  
Directeur général adjoint pôle Fonctionnement et Transformation
- 5 **Jérôme Grivet**  
Directeur général adjoint pôle Finances Groupe
- 6 **Jean-Paul Mazoyer**  
Directeur général adjoint\* Transformation digitale et IT Groupe
- 7 **Bénédicte Chrétien**  
Directrice Ressources Humaines Groupe
- 8 **Véronique Faujour**  
Secrétaire générale

### FONCTIONS CONTRÔLES

- 9 **Alexandra Boleslawski**  
Directrice des Risques Groupe
- 10 **Martine Boutinet**  
Directrice de la Conformité Groupe
- 11 **Michel Le Masson**  
Inspecteur général Groupe

### PÔLES MÉTIERS

- 12 **Philippe Dumont**  
Directeur général adjoint pôle Assurances
- 13 **Michel Mathieu**  
Directeur général adjoint pôle Filiales Banques de Proximité
- 14 **Yves Perrier**  
Directeur général adjoint pôle Épargne et Immobilier
- 15 **Stéphane Priami**  
Directeur général adjoint pôle Services Financiers Spécialisés
- 16 **Jacques Ripoll**  
Directeur général adjoint pôle Grandes Clientèles
- 17 **Giampiero Maioli**  
Directeur Groupe Crédit Agricole S.A. pour l'Italie

\* À partir du 01/05/2020.

# UNE POLITIQUE DE RÉTRIBUTION RESPONSABLE AU SERVICE DE LA RAISON D'ÊTRE DU GROUPE

Crédit Agricole S.A. a défini une politique de rétribution responsable et porteuse des valeurs du Groupe, fondée sur l'équité et des règles communes à l'ensemble des collaborateurs. Elle est au service de sa Raison d'Être, du Projet du Groupe et Plan moyen terme 2022, et en particulier de son Projet Humain.

## POLITIQUE DE RÉTRIBUTION APPLICABLE À L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS

La politique de rétribution participe aux 3 principes fondateurs du Projet Humain : responsabilisation des collaborateurs, renforcement de la proximité clients et développement d'un cadre de confiance. Les éléments de rémunération au sens strict, notamment ceux soumis au vote des actionnaires, ainsi que les avantages sociaux et périphériques de rémunération constituent ensemble la rétribution.

Chacun de ces éléments répond à des objectifs différents – notamment en termes de rémunération de la performance à court, moyen et long terme, cohérents avec le PMT 2022. Chaque collaborateur bénéficie de tout ou partie de ces éléments en fonction de ses responsabilités, de ses compétences et de sa performance.

| ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION  | DISPOSITIF  | POPULATION ÉLIGIBLE   |
|---|---|---|
| <b>RÉMUNÉRATION FIXE</b><br>Offrir des rémunérations compétitives et attractives  | <b>SALAIRE</b>  | <b>ENSEMBLE DES COLLABORATEURS</b>  |
|   | 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.  |   |
| <b>RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE</b><br>Lier l'intérêt des collaborateurs avec ceux du Groupe et des actionnaires, dans le cadre du déploiement du Plan moyen terme 2022 | <b>RÉMUNÉRATION VARIABLE</b>  | <b>ENSEMBLE DES COLLABORATEURS</b>  |
|   | L'attribution de la rémunération variable est définie en fonction des objectifs individuels et des résultats de chaque entité, dans le respect des principes réglementaires. La rémunération variable est directement liée à la performance annuelle et à la mise en œuvre des 3 piliers du PMT 2022 : les Projets Client, Humain et Sociétal. Elle est impactée en cas de performance insuffisante, de non-respect des règles et procédures ou de comportements à risques. |   |
| <b>RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME</b><br>Rétribuer la performance long terme et collective du Groupe et de ses entités  | <b>PLAN D'INTÉRESSEMENT LONG TERME</b>  | <b>CADRES DIRIGEANTS CADRES CLÉS DU GROUPE</b>                            |
|   | Cet élément de rémunération variable, fédérateur, motivant et fidélisant, complète le mécanisme de rémunération variable annuelle. Le Groupe procédera à compter de 2020 à l'attribution gratuite d'actions, en particulier aux hauts potentiels et aux expertises rares*.  |   |
| <b>RÉMUNÉRATION VARIABLE COLLECTIVE</b><br>Associer l'ensemble des collaborateurs aux résultats du Groupe pour permettre le partage collectif de la valeur créée          | <b>PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT</b>   | <b>ENSEMBLE DES COLLABORATEURS EN FRANCE</b>                              |
|   | <b>PROFIT SHARING</b>   | <b>ENSEMBLE DES COLLABORATEURS DE CERTAINES ENTITÉS À L'INTERNATIONAL</b> |
|   | <b>ACTIONNARIAT SALARIÉ</b>   | <b>ENSEMBLE DES COLLABORATEURS À L'EXCEPTION DE QUELQUES PAYS</b>         |
| <b>PÉRIPHÉRIQUES DE RÉMUNÉRATION</b>  | <b>RÉGIME DE PRÉVOYANCE ET DE SANTÉ</b>   | <b>ENSEMBLE DES COLLABORATEURS EN FRANCE</b>                              |
|   | <b>DISPOSITIF DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE</b>  | <b>CADRES DIRIGEANTS</b>  |
| <b>Assurer/compléter</b> les remboursements de soins en cas de maladie des collaborateurs<br><b>Prémunir les collaborateurs</b> contre tous les aléas de la vie           | Compléments à la rémunération directe, les périphériques de rémunération en matière de retraite, santé et prévoyance sont mis en place dans le cadre de régimes collectifs spécifiques à chaque entité.   |   |

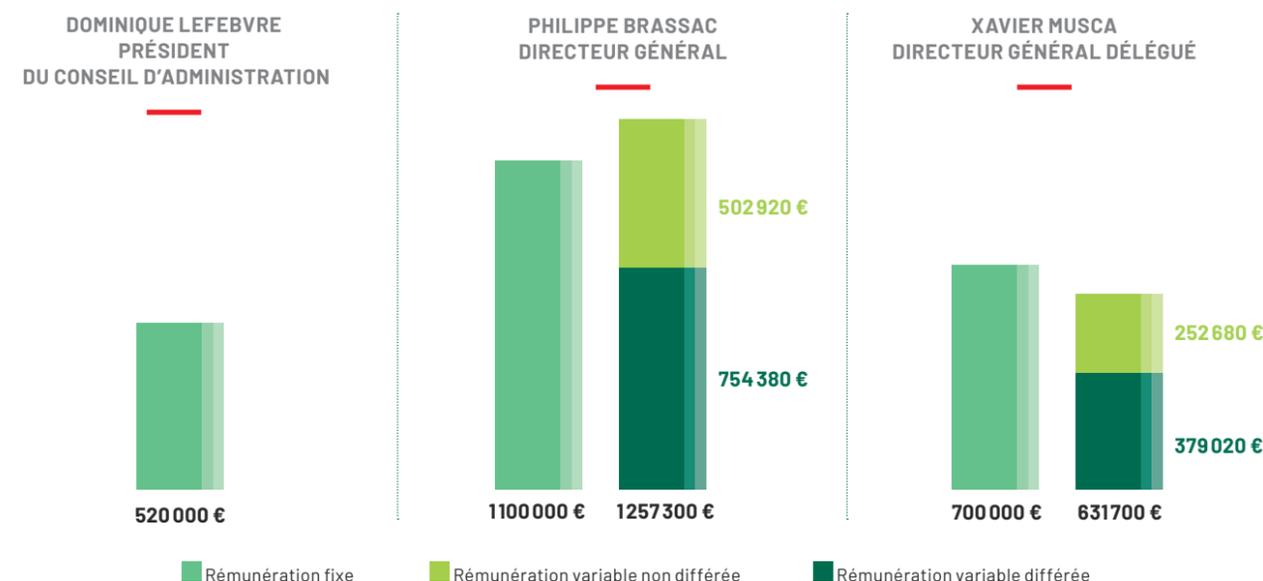
\* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 13 mai 2020.

## RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2019 ATTRIBUÉE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération du Président du Conseil d'administration est uniquement composée d'une rémunération fixe.

La rémunération annuelle des mandataires sociaux exécutifs est délivrée pour partie immédiatement et pour partie différée sous forme d'instruments soumis à des conditions de performance et de présence.

AU TITRE DE 2019, LA RÉMUNÉRATION REVENANT AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. SE DÉCOMPOSE COMME SUIT :

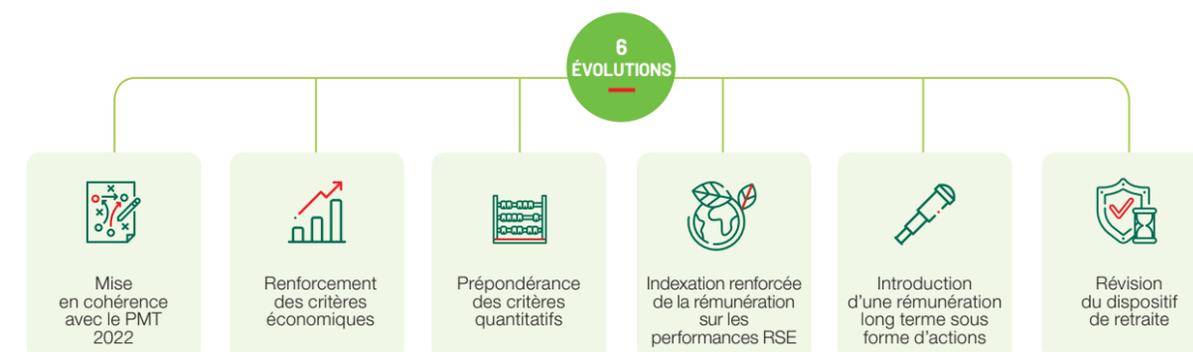


M. Brassac et M. Musca ont décidé, le 8 avril 2020, de renoncer à 50% du montant de leur rémunération variable pour contribuer au fonds de solidarité en faveur des personnes âgées créé par le Crédit Agricole dans le contexte de l'épidémie de Covid-19.

## RÉTRIBUTION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

La politique de rétribution des dirigeants mandataires sociaux a pour objectif principal la reconnaissance de la performance sur le long terme et la bonne mise en œuvre du plan stratégique du Groupe. Alignée sur l'intérêt social de l'entreprise, elle prend en compte les dimensions de performance durable au-delà des seuls résultats économiques à court terme. Chaque année, la rémunération des mandataires sociaux est revue et validée par le Conseil d'administration, sur recommandation du

Comité des rémunérations. Elle fait l'objet d'une présentation et d'un vote en Assemblée générale annuelle des actionnaires, tant sur les principes pour l'année à venir que sur les montants versés et attribués au titre de l'année écoulée. Afin de prendre en compte le PMT 2022, le nouveau cadre réglementaire ainsi que les attentes des investisseurs, le Conseil d'administration propose en 2020 à ses actionnaires une révision de cette politique. Six évolutions majeures sont proposées :



## ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TITRE DE 2020

### RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Afin de garantir une parfaite indépendance dans l'exécution de son mandat, le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable.

Le Directeur général et le Directeur général délégué sont éligibles à un système de rémunération variable individuelle dont la cible est respectivement de 100 % et de 80 % de leur rémunération fixe, plafonnée à 120 % en cas de performance supérieure à la cible et dont l'attribution au titre d'un exercice dépend de l'évaluation de leur performance.

Celle-ci repose sur des critères définis par le Conseil d'administration décrits ci-dessous.

### CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

|                                 |  | DG   | DGD  |      |
|---------------------------------|--|--|------|------|
| CRITÈRES ÉCONOMIQUES<br>60%     | PERFORMANCE FINANCIÈRE                   | RNPG SOUS-JACENT   | 20 % | 20 % |
|                                 |  | COEFFICIENT D'EXPLOITATION HORS FRU                      | 20 % | 20 % |
|                                 |  | RoTE   | 20 % | 20 % |
| CRITÈRES NON ÉCONOMIQUES<br>40% | 3 PILIERS DU PMT                         | PROJET CLIENT L'EXCELLENCE RELATIONNELLE                 | 9 %  | 7 %  |
|                                 |  | PROJET HUMAIN LA RESPONSABILITÉ EN PROXIMITÉ             | 9 %  | 7 %  |
|                                 |  | PROJET SOCIÉTAL NOTRE ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ | 9 %  | 7 %  |
|                                 | TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE             |  | 3 %  | 9 %  |
|                                 | MAÎTRISE DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ |  | 5 %  | 10 % |
|                                 | DYNAMIQUE COLLECTIVE DU GROUPE           |  | 5 %  | 0 %  |

### INTÉRESSÉMENT À LONG TERME

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 13 mai 2020 de la 39<sup>e</sup> résolution, à compter de 2020, le Directeur général et le Directeur général délégué sont désormais éligibles à l'attribution gratuite d'actions de performance, afin de renforcer leur association à la création de valeur long terme de Crédit Agricole S.A.

Le nombre de titres attribués chaque année par le Conseil d'administration est plafonné à 20 % de la rémunération fixe annuelle. L'acquisition de ces actions sera notamment conditionnée par l'atteinte de 3 conditions exigeantes en matière de performance économique, boursière et sociétale, évaluées sur une période de 3 ans. L'acquisition sera suivie d'une période de conservation de 2 ans.

Le Directeur général et le Directeur général délégué sont tenus de conserver, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, 30 % des actions acquises chaque année.

### CRÉDIT AGRICOLE

**ADMINISTRATEURS.** Élus par les sociétaires, ils les représentent dans les instances des Caisses locales.

**AHM, ACTIVITÉ HORS MÉTIERS.** Le pôle AHM regroupe le résultat des activités de holding et d'organe central de Crédit Agricole S.A. ainsi que le résultat des filiales dites "hors métiers" (notamment Uni-médias, Crédit Agricole Capital Investissement & Finance, Crédit Agricole Payment Services). Il intègre également le *spread* émetteur, élément volatil.

**CAISSES LOCALES.** Sociétés coopératives, cadre privilégié de participation des sociétaires.

**CAISSES RÉGIONALES.** Banques régionales coopératives autonomes, de plein exercice.

**CERTIFICAT COOPÉRATIF D'ASSOCIÉS (CCA).** Les CCA sont des titres non cotés en bourse, négociables de gré à gré, qui ne peuvent être émis que par des sociétés coopératives. Ils peuvent être souscrits par les sociétaires de la Caisse régionale émettrice et des Caisses locales affiliées. Sans droit de vote, un CCA donne à ses porteurs le droit à l'actif net et à la perception d'un dividende.

**CERTIFICAT COOPÉRATIF D'INVESTISSEMENT (CCI).** Les CCI sont des titres sans droit de vote, cotés en bourse, qui ne peuvent être émis que par des sociétés coopératives. Un CCI donne à ses porteurs le droit à l'actif net et à la perception d'un dividende.

**FReD.** Dispositif interne de suivi et de mesure des progrès de Crédit Agricole S.A. en matière de RSE. Il permet de piloter les enjeux RSE au sein des entités, et de favoriser l'implication des dirigeants et de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Mis en place en 2012, il devient, en 2019, l'outil de déploiement et de pilotage des engagements sociétaux et environnementaux pris.

**IER (INDICE D'ENGAGEMENT ET DE RECOMMANDATION).** Indice qui mesure l'engagement des collaborateurs au travers d'une enquête annuelle interne et anonyme.

**PARTS SOCIALES.** Une part sociale est une part du capital des Caisses locales et des Caisses régionales. Les parts sociales sont rémunérées sous la forme d'un intérêt annuel. Une part sociale est remboursée à sa valeur nominale et ne donne pas droit aux réserves ni au boni de liquidation.

**SACAM MUTUALISATION.** Détenu à 100 % par les Caisses régionales, elle résulte de l'opération de simplification capitalistique du Groupe.

**SAS RUE LA BOÉTIE.** Société par actions simplifiée qui rassemble toutes les actions de Crédit Agricole S.A. détenues par les Caisses régionales.

**SOCIÉTAIRE.** Les sociétaires souscrivent les parts sociales qui constituent le capital des Caisses locales. Les Caisses locales, via les sociétaires, détiennent le capital de la Caisse régionale à laquelle elles sont affiliées. Ils perçoivent une rémunération au titre de leurs parts sociales dont les intérêts sont plafonnés par la loi. Les sociétaires sont réunis annuellement en Assemblée générale : ils approuvent les comptes des Caisses locales et élisent les administrateurs. Chaque sociétaire individuel dispose d'une voix quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient.

# GLOSSAIRE

### ACRONYMES

|              |   |             |   |
|--------------|---|-------------|---|
| <b>BTP</b>   | Bâtiment et travaux publics   | <b>OFAC</b> | Office of Foreign Assets Control                |
| <b>CRD</b>   | Capital Requirement Directive (voir Accords de Bâle 3)  | <b>ONG</b>  | Organisation non gouvernementale                |
| <b>EnR</b>   | Énergies renouvelables  | <b>PME</b>  | Petites et moyennes entreprises                 |
| <b>ESG</b>   | Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance   | <b>PMT</b>  | Plan moyen terme                                |
| <b>ETI</b>   | Entreprise de taille intermédiaire  | <b>RGPD</b> | Règlement Général sur la Protection des Données |
| <b>GAFA</b>  | Google, Apple, Facebook, Amazon   | <b>RSE</b>  | Responsabilité sociétale et environnementale    |
| <b>GES</b>   | Gaz à effet de serre  | <b>SREP</b> | Supervisory Review and Evaluation Process       |
| <b>ICAAP</b> | Internal Capital Adequacy Assessment Process ou Processus d'évaluation de l'adéquation du capital interne | <b>TCAM</b> | Taux de croissance annuel moyen                 |
| <b>IFRS</b>  | International Financial Reporting Standards (normes internationales d'information financière)             | <b>TPE</b>  | Très petite entreprise                          |
| <b>IRC</b>   | Indice de Recommandation Client   | <b>UE</b>   | Union européenne                                |
| <b>IT</b>    | Information technology (informatique)   |             |   |
| <b>OCDE</b>  | Organisation de coopération et de développement économiques   |             |   |
| <b>ODD</b>   | Objectifs de Développement Durable  |             |   |

**A ANPA ACTIF NET PAR ACTION / ANTPA ACTIF NET TANGIBLE PAR ACTION\*.** L'actif net par action est une des méthodes de calcul pour évaluer une action. Il correspond aux capitaux propres part du Groupe ajustés des AT1 rapportés au nombre d'actions en circulation en fin de période hors titres d'autocontrôle. L'actif net tangible par action correspond aux capitaux propres tangibles part du Groupe ajustés des AT1 c'est-à-dire retraités des actifs incorporels et écarts d'acquisition, rapportés au nombre d'actions en circulation en fin de période, hors titres d'autocontrôle.

**AGENCE DE NOTATION.** Organisme spécialisé dans l'évaluation de la solvabilité d'émetteurs de titres de dettes, c'est-à-dire leur capacité à honorer leurs engagements (remboursement du capital et des intérêts dans la période contractuelle).

**ACTION.** Titre représentatif du capital d'une entreprise, conférant à son propriétaire la qualité d'actionnaire et lui donnant droit à une part proportionnelle dans toute répartition de bénéfice ou d'actif net et des droits de regard sur la gestion se manifestant par le vote à l'Assemblée générale.

**AFFACTURAGE.** L'opération d'affacturage ou *factoring* consiste en un transfert de créances commerciales de leur titulaire à un *factor* qui règle par anticipation le montant de la créance et se charge d'en opérer le recouvrement.

**APPÉTIT (APPÉTENCE) AU RISQUE.** L'appétit au risque correspond au niveau de risque, par nature et par métier, que le Groupe est prêt à prendre au regard de ses objectifs stratégiques. Il s'exprime aussi bien au travers de critères quantitatifs que qualitatifs. L'exercice d'appétit au risque constitue un des outils de pilotage stratégique à la disposition des instances dirigeantes du Groupe.

**AUTOCONTRÔLE.** Part détenue par une société dans son propre capital. Les actions détenues en autocontrôle sont privées de droit de vote et n'entrent pas dans le calcul du BNPA (bénéfice net par action), puisqu'elles ne reçoivent pas de dividendes et n'ont pas droit aux réserves.

**B BÂLE 3.** Standards prudentiels bancaires qui se substituent aux précédents Accords de Bâle 2 en renforçant la qualité et la quantité de fonds propres

minimaux que les établissements doivent détenir. Ils mettent également en œuvre des exigences minimales en termes de gestion du risque de liquidité (ratios quantitatifs), définissent des mesures visant à limiter la procyclicité du système financier (coussins de fonds propres qui varient en fonction du cycle économique) ou encore renforcent les exigences relatives aux établissements considérés comme systémiques. Dans l'Union européenne, ces standards prudentiels ont été mis en œuvre via la directive 2013/36/UE (CRD 4 — *Capital Requirement Directive*) et le règlement (UE).

**C CAPITAUX PROPRES.** Ce sont les ressources appartenant aux actionnaires et qui sont normalement laissées de manière permanente dans l'entreprise (à la différence des dettes ou des crédits, qui doivent être remboursés). Ils comprennent le capital social, les réserves, les gains ou pertes latents ou différés, ainsi que le résultat de l'exercice et les intérêts minoritaires dans les filiales consolidées.

**COEFFICIENT D'EXPLOITATION<sup>(1)</sup> = EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE.** Le coefficient d'exploitation est un ratio calculé en divisant les charges d'exploitation par le Produit net bancaire (PNB) ; il indique la part de Produit net bancaire nécessaire pour couvrir les charges.

**COÛT DU RISQUE.** Le coût du risque enregistre les dotations et les reprises de provisions sur les risques de crédit, de contrepartie (créances, titres, engagements hors bilan), ainsi que les pertes correspondantes non provisionnées.

**COÛT DU RISQUE SUR ENCOURS<sup>(1)</sup>.** Le coût du risque sur encours est calculé en rapportant la charge du coût du risque de crédit (sur 4 trimestres glissants) aux encours de crédit (sur une moyenne des 4 derniers trimestres, début de période).

**CRÉANCE DÉPRÉCIEE.** Une créance dépréciée est une créance ayant fait l'objet d'une provision pour risque de non-remboursement.

**CRÉDIT-BAIL.** Le crédit-bail, ou *leasing*, est un contrat de financement liant un établissement financier, le bailleur, à un tiers (entreprise, professionnel, collectivité, etc.) pour la location de biens immobiliers ou mobiliers. À échéance du contrat ou bien en cours si le locataire le décide, il devient propriétaire du bien.

\* Indicateur alternatif de performance, selon l'art. 223-1 du règlement général de l'AMF.

## D

**DIVIDENDE.** Le dividende est la part du bénéfice net ou des réserves qui est distribuée aux actionnaires. Son montant est proposé par le Conseil d'administration puis voté par l'Assemblée générale, après l'approbation des comptes de l'exercice écoulé.

## E

**ÉCART D'ACQUISITION / SURVALEUR.** Un écart d'acquisition ou survaleur est la différence entre le prix d'acquisition d'une entreprise et son actif net réévalué au moment de l'acquisition. Chaque année, un test de dépréciation est fait, son éventuel impact étant porté au compte de résultat.

**EMPLOIS PONDÉRÉS (EP) OU RISK-WEIGHTED ASSETS (RWA).** Ce sont les actifs (crédits, etc.) inscrits au bilan d'une banque, pondérés de façon prudentielle et dont le total sert de dénominateur pour déterminer les différents ratios de solvabilité.

**ENCOURS SOUS GESTION.** Indicateur de l'activité opérationnelle non reflétée dans les états financiers consolidés du Groupe et correspondant aux actifs de portefeuille commercialisés par le Groupe, qu'ils soient gérés, conseillés ou délégués à un gérant externe. L'encours sous gestion est mesuré pour chacun des fonds par la multiplication de la valeur liquidative unitaire (calculée par un valorisateur externe en conformité avec la réglementation en vigueur) par le nombre de parts/actions en circulation. Amundi consolide l'intégralité des encours sous gestion de ses *joint-ventures*.

**ESG.** Ce sigle international est utilisé par la communauté financière pour désigner les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) qui constituent généralement les 3 piliers de l'analyse extra-financière. Ils sont pris en compte dans la gestion socialement responsable. (Source : *Novethic*).

## F

**FCP, FONDS COMMUN DE PLACEMENT.** Type d'OPCVM émettant des parts et n'ayant pas de personnalité juridique. L'investisseur, en achetant des parts, devient membre d'une copropriété de valeurs mobilières mais ne dispose d'aucun droit de vote. Il n'en est pas actionnaire. Un FCP est représenté et géré, sur les plans administratif, financier et comptable, par une société de gestion unique qui peut elle-même déléguer ces tâches.

**FINTECH, FINANCE, TECHNOLOGIE.** Une fintech est une entreprise non bancaire utilisant les technologies de l'information et de la communication pour fournir des services financiers.

**FRU, FONDS DE RÉOLUTION UNIQUE.** Alimenté par les banques des États membres de l'Union européenne depuis 2016 dans le cadre du Mécanisme de résolution unique (MRU), ce fonds supranational est destiné à couvrir le financement de la résolution, si le recours aux actionnaires et aux créanciers n'était pas suffisant. La contribution de chaque banque est basée sur le total de son passif, hors fonds propres et dépôts couverts de la banque et ajustée selon son profil de risques.

## G

**GESTION D'ACTIF OU ASSET MANAGEMENT.** Métier financier consistant à gérer des valeurs mobilières ou autres actifs, pour compte propre ou pour compte de tiers (clientèle d'institutionnels ou de particuliers). En matière de gestion collective, les actifs sont gérés sous forme de fonds ou dans le cadre de mandats de gestion. Les produits sont adaptés pour répondre aux différentes attentes de la clientèle tant en termes de diversification géographique ou sectorielle, de gestion à court ou long terme que de niveau de risque souhaité.

**GOVERNEMENT D'ENTREPRISE OU GOUVERNANCE.** Ce concept recouvre la mise en place dans l'entreprise de l'ensemble des mécanismes assurant la transparence, l'égalité entre actionnaires et l'équilibre des pouvoirs entre management et actionnaires. Ces mécanismes concernent : les modes d'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, le fonctionnement du Conseil d'administration, l'articulation des différents organes de direction, la politique de rémunération des dirigeants et des cadres.

**GREEN BOND.** Un *Green bond* est une obligation "environnementale" émise par un organisme qualifié (entreprise, collectivité locale ou organisation interna-

tionale) et destinée au financement de projets ou activités à visée écologique et/ou de conception durable. Ces instruments sont souvent utilisés dans le cadre du financement de l'agriculture durable, de la protection des écosystèmes, des énergies renouvelables et de cultures écologiques.

## I

**ISR, INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE.** L'investissement socialement responsable consiste à intégrer de façon systématique et traçable des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance à la gestion financière.

**INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS.** Les investisseurs institutionnels sont des entreprises, organismes publics ou compagnies d'assurances dont une partie de l'activité est axée sur l'investissement en valeurs mobilières comme les actions de sociétés cotées. Entrent par exemple dans cette catégorie les sociétés de gestion, les assureurs, ainsi que les fonds de pension.

**IIRC OU INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL.** L'IIRC est un regroupement mondial d'entreprises, d'investisseurs, d'autorités de réglementation, d'instances de normalisation, de représentants de la profession comptable et des ONG. Tous ces acteurs sont convaincus que le reporting des entreprises doit évoluer vers une communication plus stratégique axée sur la création de valeur.

**IIRC OU INDICE DE RECOMMANDATION CLIENT.** L'Indice de Recommandation Client mesure la propension des clients à recommander leur banque auprès de leur entourage. S'appuyant sur un dispositif d'écoute mené chaque trimestre, il permet d'évaluer le nombre de clients détracteurs, neutres et promoteurs.

## O

**OPCVM, ORGANISME DE PLACEMENT COMMUN DE VALEURS MOBILIÈRES.** Un OPCVM est un portefeuille de valeurs mobilières (actions, obligations, etc.) géré par des professionnels (sociétés de gestion) et détenu collectivement par des investisseurs particuliers ou institutionnels. Il existe deux types d'OPCVM, les SICAV (sociétés d'investissement à capital variable) et les FCP (fonds communs de placement).

## P

**POINT DE BASE (PB).** Un point de base est égal à 0,01% ou 1/10 000.

**PNB, PRODUIT NET BANCAIRE = REVENUS.** Le PNB correspond à la différence entre les produits d'exploitation bancaire (intérêts perçus, commissions reçues, plus-values provenant des activités de marchés et autres produits d'exploitation bancaire) et les charges d'exploitation bancaire (intérêts versés par la banque sur ses ressources de refinancement, commissions versées, moins-values provenant des activités de marchés et les autres charges d'exploitation bancaire).

## R

**RATIO COMBINÉ.** Ce ratio est utilisé pour mesurer la rentabilité des activités non-vie d'assurance. Il représente le rapport des prestations versées, des dotations aux provisions, des frais généraux et commissions au total du chiffre d'affaires.

**RATIO COMMON EQUITY TIER 1 OU CET1.** Ce ratio est utilisé pour mesurer le niveau de solidité des institutions financières. Il représente le rapport entre les fonds propres les plus solides (*Common Equity Tier 1*) et les emplois pondérés.

**RBE, RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION = RATIO DE CAPITAL.** Le RBE est égal au produit net bancaire diminué des charges d'exploitation (charges générales d'exploitation, dont notamment les frais de personnel et autres frais administratifs, dotations aux amortissements).

**RÉSOLUTION.** Raccourci de langage pour désigner la "résolution de crises ou de défaillances bancaires". Dans les faits, pour chaque banque européenne, deux types de plan doivent être établis : un plan préventif de redressement qui est élaboré par les responsables de la banque et un plan préventif de résolution qui est décidé par l'autorité de contrôle compétente. La résolution intervient avant la faillite de la banque pour organiser son démantèlement en bon ordre et éviter le risque systémique.

**RÉSULTAT D'EXPLOITATION.** Le résultat d'exploitation s'obtient à partir du résultat brut d'exploitation duquel on déduit le coût du risque.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

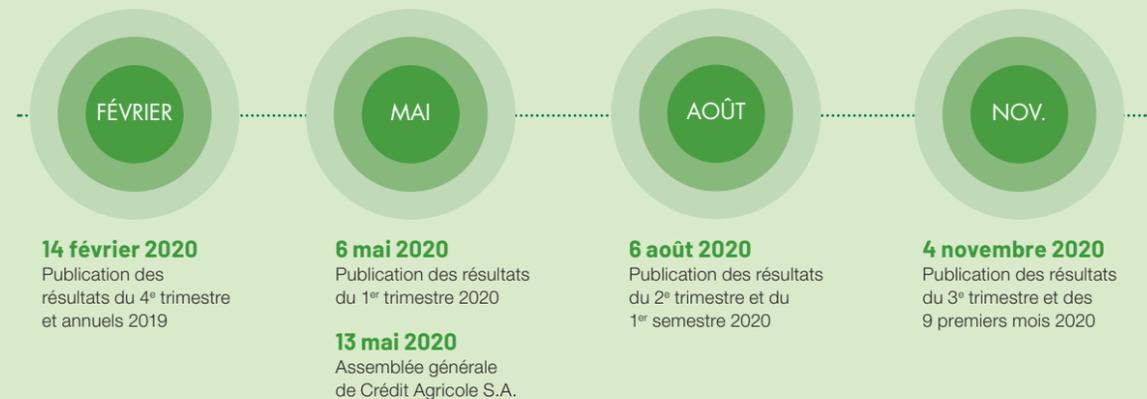
**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**RNP, RÉSULTAT NET PART DU GROUPE.** Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'exercice (après impôt sur les sociétés). Le résultat part du Groupe est égal à ce résultat diminué de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

## AGENDA FINANCIER 2020\*



\* Sous réserve des évolutions liées au contexte de l'épidémie de Covid-19.

## MÉTHODOLOGIE

Ce 4<sup>e</sup> Rapport Intégré présente la stratégie de Crédit Agricole S.A. en vue de fournir à l'ensemble de nos parties prenantes une vision de nos engagements et performances financières et extra-financières. Il a été construit en suivant les principes directeurs de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) et s'appuie sur une démarche d'amélioration continue.

Il porte sur le périmètre Crédit Agricole S.A. – à savoir Crédit Agricole S.A. (UES) et ses filiales –, mais mentionne également, lorsque cela se révèle utile, des informations relatives aux politiques et plans d'action du Groupe afin d'éclairer nos parties prenantes sur la dimension très intégrée de notre fonctionnement et de présenter les impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'ensemble du Groupe Crédit Agricole.

La préparation du Rapport Intégré est pilotée par la Direction de la Communication Financière de Crédit Agricole S.A.. Il est le résultat d'un travail collectif avec l'implication des Directions RSE, Finances, Ressources humaines, Client et Innovation, Stratégie, Conformité, Risques, Communication, Secrétariat général, Études économiques et Affaires publiques de Crédit Agricole S.A., ses filiales et la FNCA, qui ont tenu ensemble de très nombreuses réunions de préparation.

## ÉVOLUTIONS

Cette année, la publication du nouveau plan stratégique a guidé la construction du rapport. Le modèle d'affaires a fait l'objet d'une mise à jour, notamment en lien avec notre nouvelle Raison d'Être. Une présentation des parties prenantes et de la Conformité a été rajoutée. Par tous ces travaux, le Groupe Crédit Agricole met en œuvre, une nouvelle fois, une démarche intégrée reconnue par ses parties prenantes.

Le Conseil d'administration est associé à la mise en œuvre de cette stratégie intégrée notamment à travers les travaux du Comité stratégique et de la RSE. Sur recommandation du Comité, le Conseil d'administration a émis un avis favorable sur ce Rapport lors de sa séance du 14 avril 2020.

## REMERCIEMENTS

Remerciements à l'ensemble des équipes du Groupe Crédit Agricole qui ont contribué à la conception et à la réalisation de ce document, ainsi qu'aux membres du Comité de pilotage.

## PUBLICATION

Direction de la Communication Financière / Relations Actionnaires Individuels.  
Directrice de la publication : Clotilde L'Angevin  
Rédactrice en chef : Julie Spyker  
Conception et réalisation : LONSDALE

ipedis



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web.

Impression  
ANR Services  
Épône





**CRÉDIT AGRICOLE  
S.A.**

**[www.credit-agricole.com](http://www.credit-agricole.com)  
[www.creditagricole.info](http://www.creditagricole.info)**

Siège social  
12 place des États-Unis  
92127 Montrouge Cedex  
Crédit Agricole S.A.  
Société anonyme au capital  
de 8 654 066 136 euros  
RCS Nanterre 784 608 416



@Credit\_Agricole



Groupe Crédit Agricole



Groupe Crédit Agricole



Crédit Agricole France

**0 800 000 777** Service & appel  
gratuits