



Projet du Groupe & PMT 2022



Agir chaque jour
dans l'intérêt de nos clients et de la société

INVESTOR DAY – 6 JUIN 2019



Avertissement

Cette présentation peut comporter des informations et considérations prospectives sur le groupe Crédit Agricole liées aux tendances. Ces informations et considérations intègrent des projections financières et des considérations et les hypothèses sous-jacentes sur lesquelles elles s'appuient, des affirmations relatives aux projets, aux objectifs et attentes au regard des opérations, produits et services futurs ainsi que des considérations relatives aux performances futures. Ces données ne constituent pas des prévisions au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 (chapitre 1, article 2, § 10). Ces éléments sont issus de scénarii fondés sur un certain nombre d'hypothèses économiques dans un contexte concurrentiel et réglementaire donné. Par nature, ils sont donc soumis à des aléas et des incertitudes, difficiles à prévoir qui pourraient conduire au fait que les résultats réels soient substantiellement différents de ceux présentés, sous-entendus ou découlant des informations et considérations prospectives mentionnées.

Sous réserve des dispositions des lois et règlements applicables, ni Crédit Agricole S.A., ni aucune des autres entités du groupe Crédit Agricole ne s'engage à mettre à jour ou à réviser les informations prospectives tenant compte de toute nouvelle information ou nouvel événement.

De même, les informations financières reposent sur des estimations notamment pour les calculs des valeurs de marché et des montants de dépréciations d'actifs. Le lecteur doit prendre en considération l'ensemble de ces facteurs de risques et de ces incertitudes avant de fonder son propre jugement.

Les chiffres présentés ne sont pas audités. Les chiffres présentés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, arrêtés par le Conseil d'administration du 13 février 2019, ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à fin 2018 et avec la réglementation prudentielle en vigueur. Les objectifs financiers sont établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable au 1^{er} janvier 2019, ils sont également basés sur un ensemble d'hypothèses sur l'application de la réglementation prudentielle.

Note :

Le périmètre de consolidation du groupe Crédit Agricole comprend : les Caisses régionales, les Caisses locales et Crédit Agricole S.A. ainsi que leurs filiales respectives. Il s'agit du périmètre qui a été privilégié par les autorités compétentes pour apprécier la situation du groupe Crédit Agricole, notamment lors des exercices de Stress tests en 2016 et 2018. Crédit Agricole S.A. est une entité cotée qui détient les filiales métiers (Gestion de l'épargne et Assurances, Banques de proximité en France et à l'international, Services financiers spécialisés ainsi que le pôle Grandes clientèles).

La somme des valeurs continues dans les tableaux et analyses peut différer légèrement du total en raison de l'absence de gestion des arrondis.



- 1 Introduction**
Philippe BRASSAC
- 2 Notre positionnement stratégique**
- 3 Projet du Groupe**
Philippe BRASSAC
- 4 Trois leviers**
Xavier MUSCA
- 5 Objectifs financiers à 2022**
Jérôme GRIVET
- 6 Conclusion**
Philippe BRASSAC
- 7 Prochaines étapes / Q&A**

Résultat net 2022

>5 Mds€
Crédit Agricole S.A.

ROTE 2022

>11%
Crédit Agricole S.A.

Objectifs CET1 intégrant
les évolutions réglementaires

11% **>16%**
Crédit Agricole S.A. Groupe Crédit Agricole

Switch

« Switching off »

Des objectifs de rentabilité améliorés et sécurisés

Les forces du Groupe permettent une gestion agile du capital



- 1 Introduction**
Philippe BRASSAC
- 2 Notre positionnement stratégique**
- 3 Projet du Groupe**
Philippe BRASSAC
- 4 Trois leviers**
Xavier MUSCA
- 5 Objectifs financiers à 2022**
Jérôme GRIVET
- 6 Conclusion**
Philippe BRASSAC
- 7 Prochaines étapes / Q&A**



Toute une banque pour vous

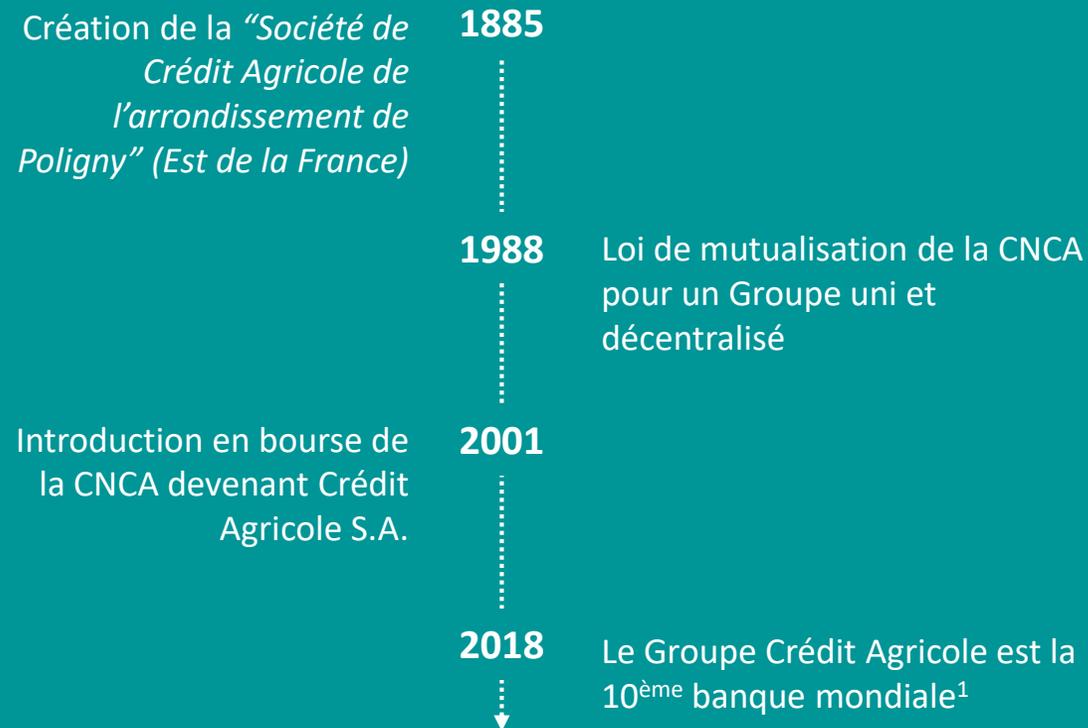
Une banque universelle européenne leader

2

Comment nous sommes devenus la 10^{ème} banque mondiale :

Une croissance tirée par la réponse aux besoins des clients...

Une mutation progressive du Groupe depuis plus de 130 ans



⁽¹⁾ Taille du bilan, The Banker

UNE BANQUE DE LA RELATION GLOBALE POUR TOUS

Deux principaux moteurs

1

Utilité

Dans l'accompagnement des grandes transformations sociétales (financement des agriculteurs, bancarisation des ménages, accès à la propriété, équipement en cartes des ménages et des commerçants...)

2

Universalité

Des métiers, des offres, des canaux et des territoires

Un acteur de l'économie française et européenne de premier plan

Un fort ancrage régional dans nos marchés domestiques

10 m

de sociétaires

1^{er} groupe coopératif et mutualiste au monde

141 000

collaborateurs dans le monde¹

1^{er} recruteur des services financiers en France

6,1 Mds€

1^{er} contribuable français²

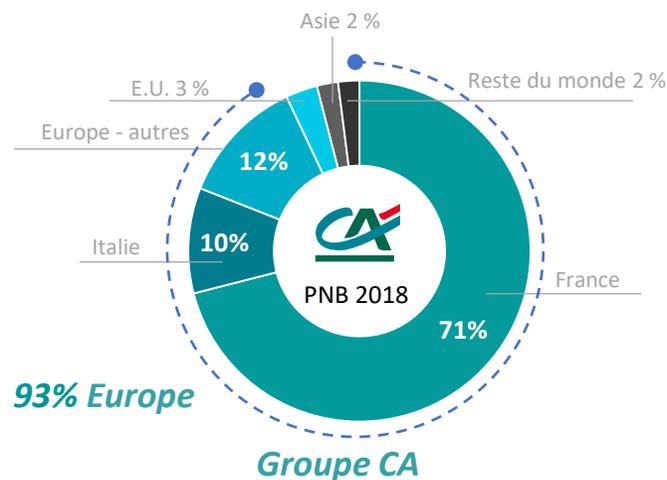
10 700 agences, principalement en France et en Italie...

France : 8 500 agences, 6 000 points verts

- 87,5 % des résultats des Caisses régionales investis localement
- LCL : 80 % du réseau situé dans des grandes villes

Italie : ~1 000 agences principalement dans des régions à fort potentiel

... avec une empreinte européenne forte



Un soutien au développement de nos territoires avec des initiatives différenciantes

Développement économique

460 Mds€

d'encours de crédits aux entreprises pour le groupe Crédit Agricole

Innovation

29 Villages by CA

Accompagnement

>100 000

personnes en fragilité financière accompagnées par le dispositif "Points Passerelle"³

Transition énergétique

1/3 des Eco-prêts à taux zéro réalisés par les Caisses régionales

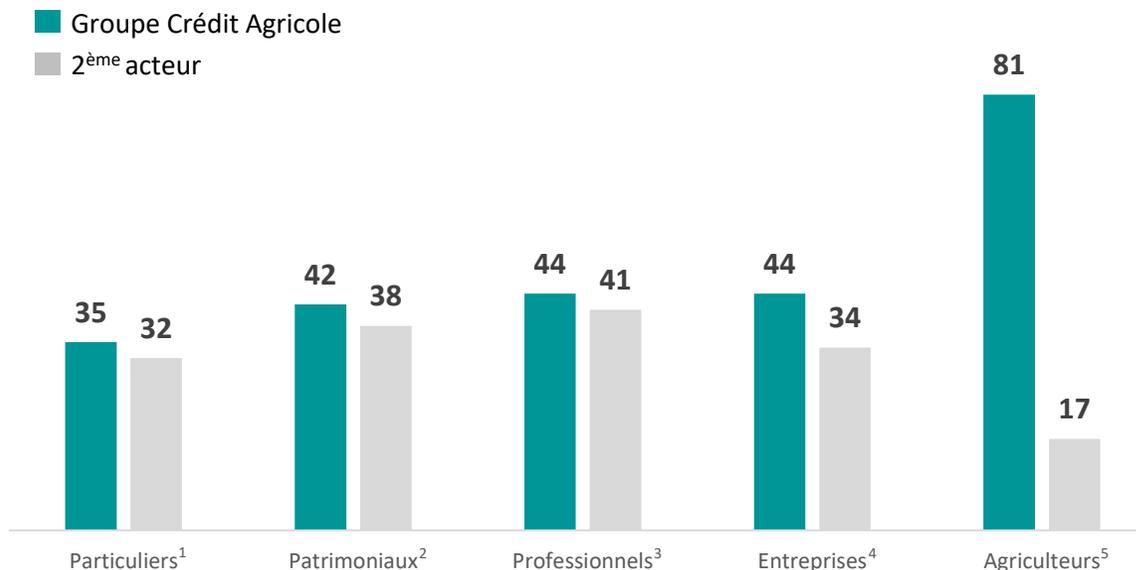
La plus large base de clients retail en France et en Europe

51 m de clients dans le monde
dont 31 m de clients en banque de proximité en France



Hors clients Amundi, CAA, CAL&F et pôle Grandes clientèles

1^{er} en taux de pénétration en France (en %)



+3,3 m d'entrées en relation en banque de proximité en France et en Italie depuis fin 2016



1^{er} financeur de l'économie française
(607 Mds€ d'encours de crédit)



6^{ème} banque en Italie⁶

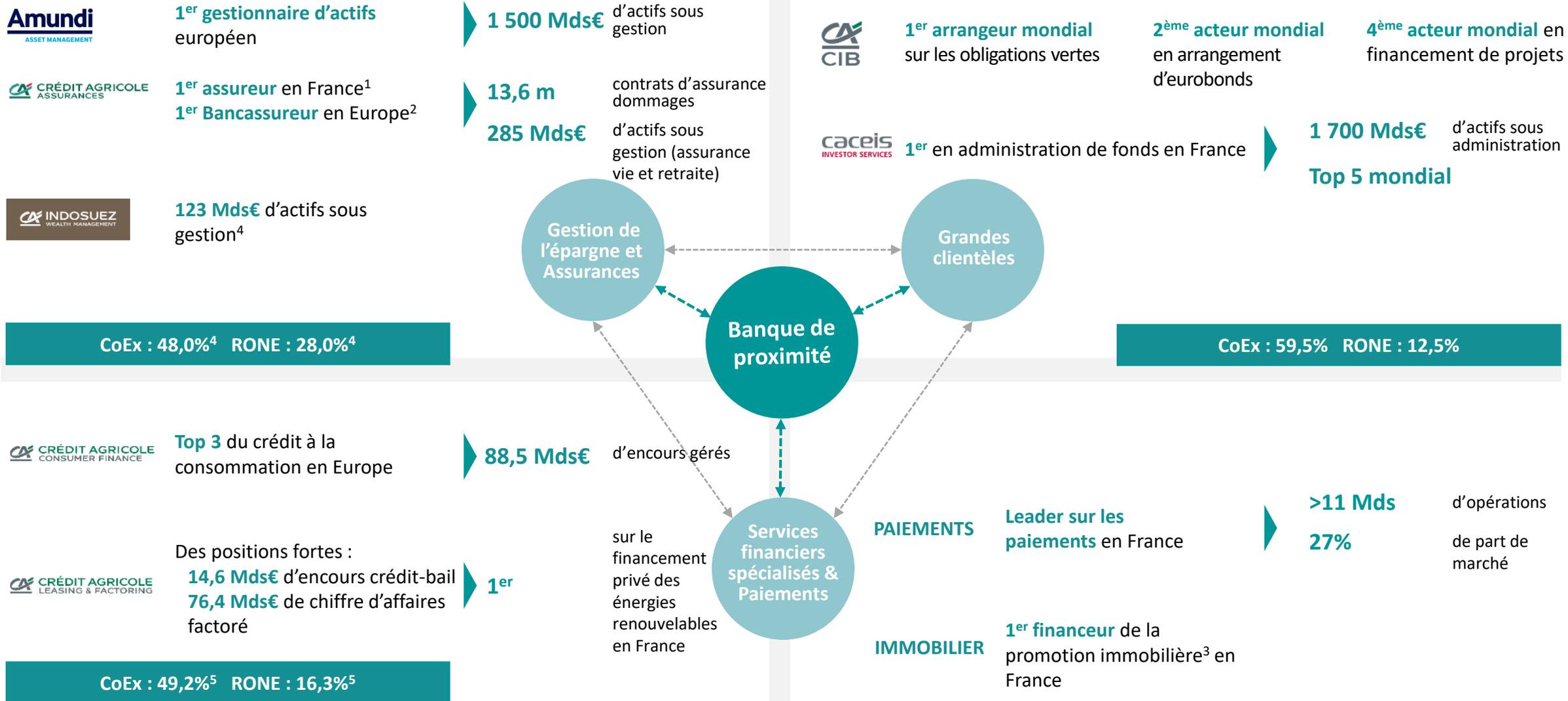


3^{ème} banque européenne
10^{ème} banque mondiale⁷

Données 2018 ⁽¹⁾ SOFIA 2017 augmentation de +0,4 point, seule banque universelle qui voit son taux augmenter ⁽²⁾ Baromètre Patrimonial 2018 Ipsos ⁽³⁾ Pépites/CSA 2017-2018 ; à titre professionnel uniquement ⁽⁴⁾ Kantar TNS 2017 ⁽⁵⁾ ADquation 2018 ⁽⁶⁾ en collecte totale (directe et indirecte) ⁽⁷⁾ Par la taille du bilan et 13^{ème} banque mondiale en termes de fonds propres, The Banker



Des métiers spécialisés leaders et rentables



Dernières données disponibles, chiffres exprimés en sous-jacent, coex hors contribution au FRU ⁽¹⁾ L'Argus de l'Assurance, 31 décembre 2018, données 2017 ⁽²⁾ données 2017 ⁽³⁾ Étude ACPR ⁽⁴⁾ Périmètre hors CAIMMO, RONE proforma 2018 correspondant, pour la gestion d'actifs, à une allocation de 9,5% des RWA (pour rappel, la méthode précédente incluait les besoins en Seed Money ainsi que les participations et investissements)

⁽⁵⁾ périmètre SFS, hors paiements

Un acteur précurseur et leader de la finance verte

Le Groupe Crédit Agricole a joué un rôle majeur dans l'établissement des standards de marché : signataire des Principes Equateur-2003, Principes Climat-2008, corédacteur des Principes *Green Bond*, etc.



Financer la transition énergétique

- **1^{er} financeur de la transition énergétique** en France
- **1^{er} investisseur institutionnel** de la transition énergétique (CAA)
- **2 Mds€ de capacité de financement d'infrastructures** avec Amundi Transition Energétique



Promouvoir les *green bonds*

- **114 Mds€ de *green bonds*** arrangés (CACIB)
- **Une cible de 2 Mds€ de liquidités propres placées en *green bonds*** dépassée à fin 2018
- En 2018, une **émission inaugurale réussie en nom propre de *green bonds*** par **Crédit Agricole S.A.**, pour 1 Md€



Développer des solutions vertes

- **10 Mds€ d'actifs gérés pour des initiatives vertes** : climat, énergie et transition environnementale, ressources naturelles... (Amundi)
- **Lancement du 1^{er} fonds d'investissement bancaire en compte-propre** dédié aux transitions énergétique, agricole et agroalimentaire pour un total de 200 m€ (2018)

1/4

des projets d'énergie renouvelable financés par le Groupe Crédit Agricole en France

1^{er}

leader mondial de l'arrangement de *green bonds*



- 1 Introduction**
Philippe BRASSAC
- 2 Notre positionnement stratégique**
- 3 Projet du Groupe**
Philippe BRASSAC
- 4 Trois leviers**
Xavier MUSCA
- 5 Objectifs financiers à 2022**
Jérôme GRIVET
- 6 Conclusion**
Philippe BRASSAC
- 7 Prochaines étapes / Q&A**



Des ambitions stratégiques 2020 réalisées

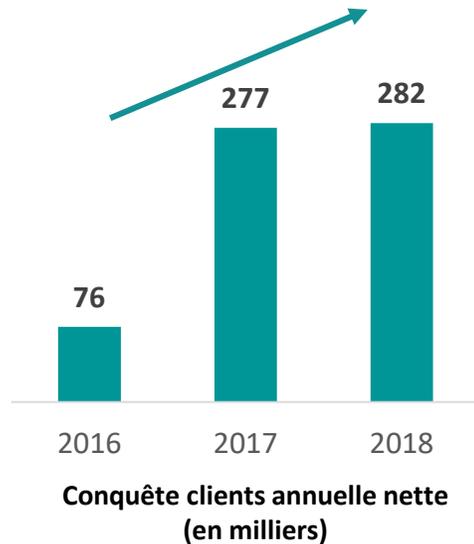
3

Trois années d'amélioration continue pour atteindre en avance les objectifs du PMT 2020

Un Projet Client (100% humain / 100% digital) et quatre priorités stratégiques

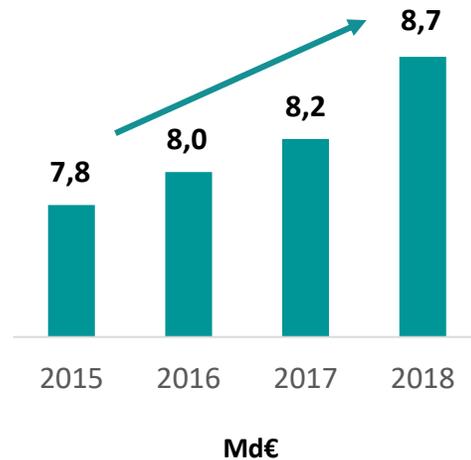
Croissance (conquête clients¹)

+635 000 clients
en 3 ans



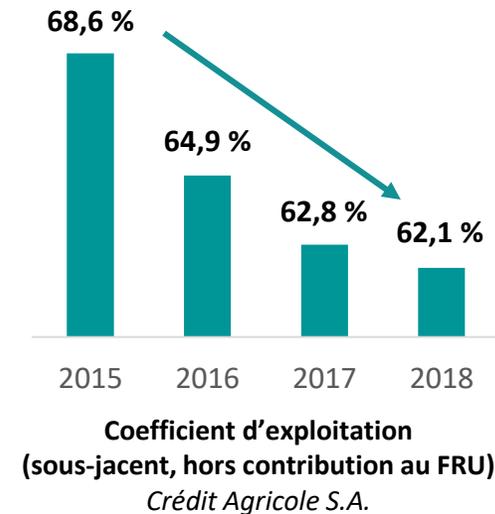
Synergies de revenus

+0,9 Md€



Efficacité opérationnelle

6,4 pp d'amélioration



Recentrage stratégique (de 2016 à 2018)

Eureka : +72 pb CET1² grâce à la simplification de l'organisation capitalistique du Groupe

3,7 Mds€ d'acquisitions
2,8 Mds€ de cessions

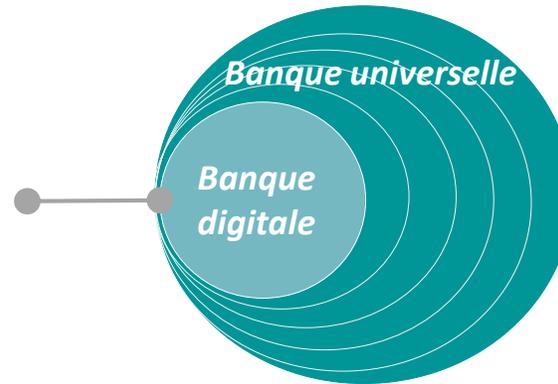
Des partenariats majeurs (Unicredit, Banco BPM, Creval, Bankia...) élargissant significativement notre potentiel de distribution en Europe

⁽¹⁾ Caisses régionales, LCL, CA Italia, BforBank

⁽²⁾ Pour Crédit Agricole S.A.

Projet Client : un déploiement réussi du modèle « 100% digital, 100% humain »

Une transformation digitale réussie



Des exigences croissantes des clients pour une relation humaine accessible en proximité

Indicateurs clés

1^{er}

« Ma Banque » première application en nombre d'utilisateurs
LCL élue « meilleure appli bancaire des banques de réseau » en France en 2018¹

20 à
40%

de vente à distance² sur le crédit à la consommation, assurance dommages et épargne

50%

de la conquête des Caisses régionales réalisée avec EKO, notre offre entrée de gamme, accessible en ligne

75%

de processus digitalisés

Un maillage adapté aux besoins de nos clients (Caisses régionales, LCL, Bforbank, CA Italia...)

La banque partenaire des moments clés

- Accompagnement au déménagement : dispositif Facilit' (Caisses Régionales)
- Simplification et digitalisation des parcours immobiliers avec l'Espace projet habitat
- Accompagnement à l'installation des jeunes agriculteurs à travers l'offre spécifique banque & assurance jeunes

Une solution personnalisée de gestion du patrimoine dès le 1^{er} euro : « Trajectoires Patrimoine », une nouvelle démarche certifiable

⁽¹⁾ Avec un taux de satisfaction de 90%. Sondage réalisé avec Opinion Way auprès de 5100 répondants

⁽²⁾ Périmètre : Caisses régionales + LCL + CA Italia + Agos, ~30/40% pour le crédit à la consommation, ~20/30% pour l'assurance dommages, ~20% pour l'épargne

Synergies de revenus et de coûts : des objectifs atteints et une dynamique installée

Un renforcement de la dynamique de croissance du Groupe sur ses métiers cœur

Des synergies portées par :

- Les synergies entre les métiers spécialisés et les banques de proximité (assurance collective et internalisation de l'assurance emprunteur)
- Le développement en Italie (croissance organique et acquisitions) avec un impact favorable sur les métiers assurances et conservation

Une transformation du Groupe pour améliorer durablement notre efficacité industrielle

IT

Un pôle unique Groupe
infrastructure et production
(CAGIP)

~185 m€ d'économies par an
dès 2023

Achats

Une rationalisation des
achats Groupe

~210 m€ d'économies à
fin 2019

Coopération

Un programme d'efficacité opérationnelle sur les
fonctions supports de Crédit Agricole S.A.

Des coopérations industrielles entre les Caisses
régionales (CA chèques...)

Synergies de revenus entre nos métiers

2018

8,7 Mds€

~27% du PNB
+12% vs. 2015

Crédit Agricole S.A.

Coefficient d'exploitation¹

6,4 pp
d'amélioration

2018 vs. 2015

**Charges stables pour Crédit Agricole S.A. vs. 2015
(hors changement de périmètre et contribution au FRU)**

⁽¹⁾ Coefficient d'exploitation sous-jacent, hors contribution au FRU

Une stratégie de croissance organique soutenue par des opérations ciblées de partenariats et de croissance externe

PROJET DU GROUPE
DES AMBITIONS STRATEGIQUES 2020 RÉALISÉES

Un renforcement dans nos métiers cœur par des partenariats...



Renforcement du partenariat pour 15 ans entre **Agos et Banco BPM** en Italie (incluant l'acquisition Profamily par Agos) et une **nouvelle joint venture** avec **Bankia S.A.** en Espagne



Partenariat exclusif à long terme de bancassurance, en matière d'assurance vie, en Italie assorti d'une prise de participation de 5% dans **Credito Valtellinese**

Extension significative de notre potentiel de distribution en Europe

...et des acquisitions (3,7 Mds €)...



Acquisition de **Pioneer Investments**, incluant un partenariat de distribution avec Unicredit dans 4 pays

8^{ème} mondial en gestion d'actifs (+243 Mds€ d'encours gérés)



Acquisition de 3 **Caisses d'épargne italiennes**

+20% de capacité distributive en Italie



Accord de référencement pour le portefeuille **HSBC à Monaco**

Acquisition des activités de banque privée du CIC à **Singapour et à Hong Kong**

Acquisition de **Banca Leonardo** en Italie

+11 Mds€ d'encours gérés



Acquisition de la participation résiduelle de 15% dans **CACEIS** et préparation des projets de développement internationaux : partenariat avec **Santander**, acquisition de **KAS Bank**

Flexibilité stratégique

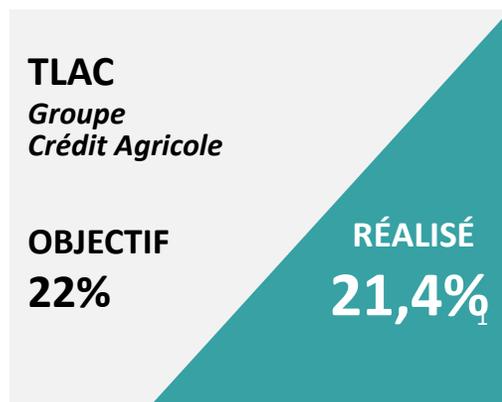
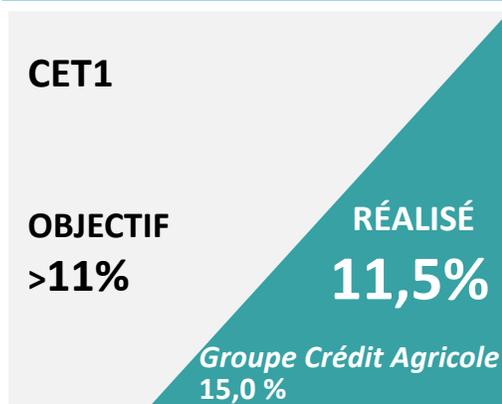
Santander : +710 Mds€ AuC & 138 Mds€ AuA

... financées majoritairement par des cessions d'entités non stratégiques pour 2,8 Mds €

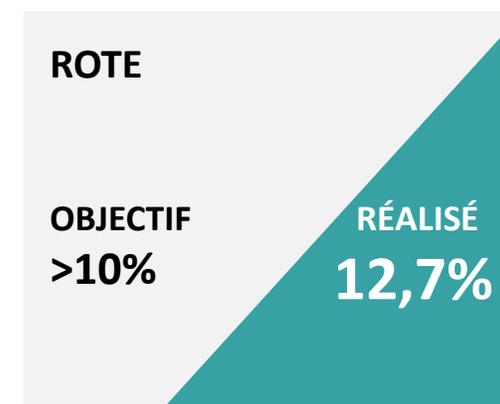
Inclus la cession de 16,2% de **BSF** (1,3 Mds€) et de 15,4% d'**Eurazeo** (~0,8 Md€)

Des objectifs financiers atteints avec un an d'avance pour Crédit Agricole S.A.

Solidité financière renforcée



Profitabilité accrue



... malgré un environnement de taux d'intérêt² plus adverse qu'anticipé en 2016-18

Données 2018 ou TCAM 2015-18 exprimés en vision sous-jacente, tous les objectifs étaient à 2019 ⁽¹⁾ Objectif de 22% atteint en mars 2019 (ratio TLAC estimé hors dettes seniors préférées éligibles de 22,6% à fin mars 2019)

⁽²⁾ Euribor 3 mois à -0,3% contre prévision à +0,05% à fin 2018, Swap 10 ans (Constant Maturity Swap) en € à 0,7% à fin 2018, près de 100 pb en dessous des prévisions

A black and white photograph of two women with long hair standing in a barn. They are looking at a laptop that is placed on a wooden pallet. The woman on the left is pointing at the screen, and the woman on the right is looking on. In the background, there is a golf cart and wooden pallets stacked on shelves.

**Un positionnement singulier
pour répondre aux besoins
d'un monde en mutation**

3

Un modèle résilient de banque universelle

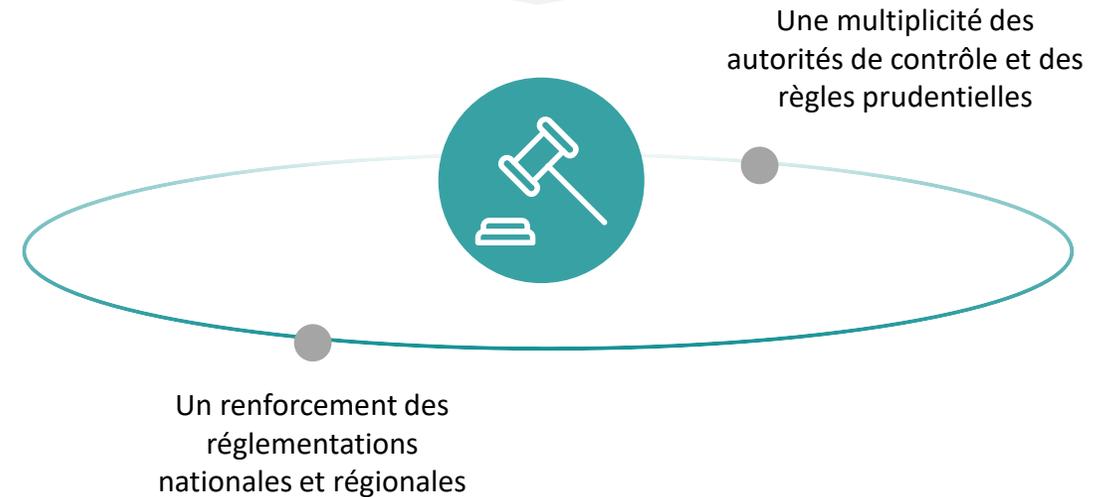
La stabilité d'un modèle universel et relationnel...

... pour prospérer dans un monde moins prévisible



Une palette complète d'instruments pour financer l'économie et une diversité des sources de financement et refinancement...

... pour s'adapter à un contexte réglementaire changeant



Des fondements solides et une culture entrepreneuriale

Une capacité à anticiper et innover, une présence forte sur tous les canaux de communication (mobile, digital, physique)...

... pour intégrer nativement les nouvelles technologies et les nouveaux usages

Des attentes croissantes sur la sécurité et la confidentialité des données

Des modes de vie et modèles familiaux plus hétérogènes



Une exigence d'instantanéité et de personnalisation, en particulier pour la gestion de budget personnel

Des nouveaux entrants qui misent sur des offres attractives et des parcours digitaux simples

Un modèle mutualiste et une position de leader de la transition énergétique...

... pour dépasser les attentes sociétales

Une hausse des tensions sociales et une fracture numérique

Des attentes fortes sur la lutte contre le blanchiment, l'évasion fiscale et le financement du terrorisme



Un dérèglement climatique et une prise de conscience mondiale de l'impératif environnemental

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.
- **Il s'engage délibérément sur les terrains sociétaux et environnementaux**, en accompagnant progrès et transformations.
- **Il 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 141000 collaborateurs pour délivrer excellence relationnelle et opérationnelle.





Projet du Groupe : trois piliers

Projet Client

EXCELLENCE RELATIONNELLE

- Une mobilisation de tous les métiers autour de la satisfaction client et d'une culture zéro-défaut
- Une expérience client digitale exceptionnelle et une banque digitale de référence
- Des services bancaires et extra-bancaires innovants

1^{er} sur la satisfaction client (IRC¹)



Projet Humain

RESPONSABILITÉ EN PROXIMITÉ

- Offrir toujours aux clients un accès direct à un responsable de la relation en proximité
- Transformer le management et l'organisation pour accompagner ce Projet Humain

1^{er} employeur préféré dans les services financiers en France

Projet Sociétal

ENGAGEMENT SOCIÉTAL

- Une gamme d'offres accessible à tous les clients (EKO, LCL Essentiel) et un engagement à maintenir le lien sociétal dans les territoires
- Une stratégie climat Groupe Crédit Agricole en ligne avec l'Accord de Paris, dont la mise en œuvre sera certifiée

1^{er} leader européen en investissement responsable

⁽¹⁾ Indice de Recommandation Client



Projet Client : Excellence relationnelle

3

Manager collectivement l'excellence relationnelle

1^{er} IRC¹

“ Notre ambition : être la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises ”

Mobiliser tous nos métiers sur un objectif : la satisfaction de nos clients

- Instaurer un pilotage jusqu'au plus haut niveau de la qualité de service,
- Mettre la satisfaction client (IRC¹) au cœur de l'évaluation des collaborateurs, des managers, et des dirigeants
- Créer une Académie de l'Excellence relationnelle

Culture Zéro défaut : mettre en place un dispositif Groupe pour faire la chasse aux irritants clients

- Un « *Customer Champion* », Voix du Client, dans tous nos métiers pour la résolution des irritants et la conception de parcours fluides
- Un « Responsable de Processus » au sein des Caisses Régionales, pour l'optimisation des processus bancaires

⁽¹⁾ Indice de Recommandation Client

Une banque digitale de référence

Hisser nos outils et applications aux meilleurs standards sur tous nos marchés

Adapter nos offres aux nouveaux usages

- **Des offres d'accès** à tous nos services, pour tous les clients, à l'instar d'  &  **Essentiel**
- **Une tarification « cartes sur table »** : simple et transparente
- Des offres **adaptées aux nouvelles formes de consommation et moments de vie** : maisons connectées, alternatives à la propriété, nouvelles formes de mobilité
- **Un développement des plateformes** bancaires et extra-bancaires

Acquérir de nouveaux clients sur les réseaux sociaux et grands sites de e-commerce

- **Un développement de nouvelles formes d'interaction** : chatbot, assistant vocal...
- Un **renforcement des expertises du Groupe sur l'acquisition digitale** : gestion de la donnée, du contenu et du e-marketing

Capitaliser sur la donnée pour mieux connaître nos clients en jouant pleinement notre rôle de tiers de confiance³

Accélérer notre dynamique d'innovation

- Une ouverture de 17 nouveaux Villages by CA en France et en Italie, pour un total de 46
- Des parcours clients conçus nativement en digital



Clients utilisant nos
applicatifs digitaux¹

+20 pp²

taux d'utilisation à 2022

⁽¹⁾ Sites web et applications mobiles ⁽²⁾ Progression de +17 pp pour la France entre 2018 et 2022 (33% en 2018) et de +18 pp pour l'Italie (22% en 2018)

⁽³⁾ Engagement de n'utiliser la data qu'au bénéfice de nos clients

Lancement Caisses régionales 2019

Je suis entrepreneur

Accompagner de A à Z l'entrepreneur qui veut s'installer, du choix de son implantation à la sécurisation de son business plan en passant par des simulations de financement

Mon association

Offrir tous les outils de gestion utiles à une association avec une interface intégrée et simple d'usage

Ma voiture / Agil'auto

Offrir le choix d'une voiture à prix négocié et son financement par un loyer tout compris, en incluant l'assurance (Agil'auto)

Ma santé

Proposer aux salariés un panel de services santé et prévoyance : gérer son contrat, accéder à la téléconsultation médicale, bénéficier de programmes de coaching santé, accéder aux news de Santé Magazine, etc.

Une stratégie innovante de plateformes de services gérées avec des partenaires

De nouveaux services extra-bancaires Crédit Agricole¹

Lancement Caisses régionales 2020

Mon premier emploi

Accompagner de A à Z les jeunes dans leur recherche de stage et d'emploi (CV, formation, orientation, entraînement examens de langue, etc.)

Mon logement

Offrir un accompagnement pour acheter, louer, financer et assurer un bien immobilier, et le protéger grâce à l'offre Nexecur

Ma Data Banque

Donner la main au client pour gérer toutes leurs données et documents sensibles, avec un coffre-fort numérique

⁽¹⁾ Pour LCL, de nouveaux écosystèmes pour les moments clés : études, 1er emploi, retraite



Projet Humain : Responsabilité en proximité

3

Offrir toujours aux clients un accès direct à un responsable de la relation en proximité

Des responsables de la relation en proximité, faisant preuve de discernement et ayant davantage de responsabilités pour répondre plus rapidement aux besoins des clients...

... évalués sur l'Indice de Recommandation Client (IRC)

... évalués sur l'Indice d'Engagement et de Recommandation (IER) pour les managers du Groupe Crédit Agricole S.A.

... prenant des décisions dans un cadre de délégation clair

... disposant d'un temps commercial accru grâce à l'intégration native de la conformité dans toutes leurs décisions et outils

... formés aux compétences digitales comme comportementales

80%
des décisions prises
dans les réseaux de
nos banques de
proximité en France

Adopter un modèle managérial et une organisation de travail plus responsabilisants, dans un cadre de confiance renforcé

1^{er} IER¹

Être l'employeur préféré en France dans les services financiers et dans le Top 5 en Europe

Une transformation managériale en profondeur pour responsabiliser

- **100% des Dirigeants du Groupe formés** à notre nouveau modèle de leadership
- **Des managers « Entrepreneurs »** pour accompagner et valoriser la contribution-des équipes au succès du collectif

Une transformation organisationnelle pour être au plus près du client

- **Des chaînes de décision raccourcies** (ex : 100% des middle et back offices dans l'assurance positionnés au plus près des territoires et des clients)
- **Des espaces et des modes de travail plus agiles** (ex : 100% des entités du Groupe Crédit Agricole signataires d'un accord ou d'une charte de travail à distance)

Un cadre de confiance renforcé pour un engagement réciproque du collaborateur et de l'entreprise

- **Un dialogue social qui s'inscrit dans la transparence et le partenariat** (ex : signature d'un Accord Cadre International pour offrir un socle santé / prévoyance / maternité dans les standards de chaque marché pour nos collaborateurs à l'étranger)
- **Des engagements forts en matière de diversité, de mixité et d'insertion** (ex : 25% de femmes dans les plus hautes instances dirigeantes des entités Crédit Agricole S.A.)
- Une **marque employeur « L'Humain Revendiqué »** pour renforcer notre attractivité, l'engagement collectif des femmes et des hommes du Groupe et leur fierté d'appartenance

⁽¹⁾ Indice d'Engagement et de Recommandation



Projet Sociétal: Engagement sociétal

3

S'appuyer sur notre ancrage territorial pour permettre un développement économique pour tous

- Développer une **gamme d'offres accessibles à tous**



- Promouvoir et accompagner l'**entrepreneuriat** au travers des « Cafés de la Création » et des Villages by CA



- Intensifier la **prévention et le traitement du surendettement**



Développer les financements à impact social

- Être un **financeur engagé des Entreprises Sociales et Solidaires**, en investissements et financements

- Doubler l'investissement dans l'ESS, pour atteindre 500 m€

- Accélérer la promotion de notre contrat 100% solidaire

- Renforcer notre **leadership dans l'arrangement de social bonds**

- Créer un dispositif **d'accompagnement des start-ups à impact social** au sein des Villages by CA



- Intervenir en faveur du **développement économique des zones rurales** en pays émergents : 200 m€



Maintenir le lien sociétal dans les territoires

- Soutenir les associations locales, investir dans la **culture, le sport et la solidarité**

- Poursuivre l'action de nombreuses entités qui, en nom propre ou via **des Fondations du Groupe**, soutiennent les actions locales, investissent dans la culture, le sport et la solidarité

- Favoriser la **mixité sociale** par l'accueil chaque année de 750 stagiaires de 3^{ème} issus de zone REP / REP+

Faire de la finance verte l'une des clés de croissance du Groupe

Mobiliser le Groupe autour d'une stratégie Climat¹ en ligne avec l'Accord de Paris

CRÉDIBILITÉ

Certification de la mise en œuvre par un organisme indépendant

TRANSPARENCE

Publication en 2020 selon les recommandations de la TCFD²

PERTINENCE

Définition des orientations par un comité Groupe et un *Climate Lab* impliquant des scientifiques

Renforcer notre engagement en faveur de la Transition énergétique

1/3

Financer un projet d'énergie renouvelable sur trois et devenir un acteur majeur en Europe

Développer une gamme d'offres de leasing vert

x2

Doubler la taille du portefeuille de green loans à 13 Mds€ d'encours

Renforcer le mécanisme de Green Liquidity Factor au sein du Groupe

Notation

Attribuer à chaque client grande entreprise une note de transition

Intégrer des critères ESG dans 100% des financements aux grandes entreprises et progressivement aux PME

Accord de Paris

Aligner nos politiques sectorielles sur l'Accord de Paris (sortie programmée du financement du charbon thermique à 2030 dans l'UE et l'OCDE, avec un seuil à 25% dès 2019)

1^{er}
leader européen
de l'investissement
responsable

Promouvoir des politiques d'investissement vertes et responsables

- Appliquer la politique ESG d'Amundi à **100%** de ses fonds sous gestion³ et décisions de vote en 2021 et intégrer des critères ESG dans 100% des nouveaux investissements de CAA
- Accroître les montants investis dans des initiatives spécifiques relatives à l'environnement ou à fort impact social à **20 Mds€ (x2)** en 2021 (Amundi)
- Placer **6 Mds€** du portefeuille de liquidités du Groupe sur des produits financiers socialement responsables (ISR)

⁽¹⁾ Cette stratégie inclut les efforts pour réduire et compenser les émissions de gaz à effet de serre générées par Crédit Agricole S.A. ⁽²⁾ Task Force on Climate-related Financial Disclosures, publication autour de 4 thèmes : gouvernance, stratégie, gestion des risques et métriques utilisées ⁽³⁾ Hors mandat



- 1 Introduction**
Philippe BRASSAC
- 2 Notre positionnement stratégique**
- 3 Projet du Groupe**
Philippe BRASSAC
- 4 Trois leviers**
Xavier MUSCA
- 5 Objectifs financiers à 2022**
Jérôme GRIVET
- 6 Conclusion**
Philippe BRASSAC
- 7 Prochaines étapes / Q&A**

Trois leviers

**CROISSANCE SUR TOUS
NOS MARCHÉS**

1^{er}

en conquête sur
tous nos marchés

SYNERGIES DE REVENUS

10 Mds€

de synergies à 2022, grâce à
notre modèle de banque
universelle de proximité
(+1,3 Md€)

**TRANSFORMATION
TECHNOLOGIQUE POUR
UNE EFFICACITÉ
RENFORCÉE**

>15 Mds€

alloués sur quatre ans à la
transformation technologique
(dont +13% pour les investissements
par rapport au précédent PMT)

A black and white photograph of two men wearing hard hats and safety glasses, standing in a construction site. They are looking at a large set of blueprints pinned to a wall. One man is pointing at a specific part of the blueprint. The other man is holding a rolled-up document. The scene is overlaid with a semi-transparent teal rectangle.

**Croissance sur tous
nos marchés**

4

Particuliers / Patrimoniaux : intensifier la relation client

Proposer une nouvelle expérience de Banque au quotidien

Des applications aux meilleurs standards : nouvelle application « Ma Banque », amélioration continue de l'application LCL

Une gamme refondue de produits et contrats de la Banque au quotidien, avec des forfaits simples, lisibles et sans engagement

De nouveaux services :

- **Paielements** : instant payment, Paylib, Peer-to-Peer
- **Plateformes de services** : jeunes, habitat, santé
- **Mobilité** : nouvelle offre « EKO Globetrotter », exonération totale des frais de retrait et des frais sur paiements à l'international pour les Caisses régionales

Récompenser la fidélité de nos clients

La Banque de référence de l'épargne et du patrimoine

« **Trajectoires Patrimoine** » : le conseil patrimonial généralisé, offrant des solutions Groupe complètes

- **Amplifier la proposition de valeur** à destination des particuliers à travers la plateforme « Mon logement » : 50 000 projets immobiliers concrétisés par an
- **Accompagner les clients dans la diversification** de leur épargne pour capter 15% de la collecte additionnelle du marché français²
- **Accélérer le développement en prévoyance** (+2 pp des clients bancaires des Caisses régionales équipés à fin 2022³)

NOS AMBITIONS A 2022

CLIENTS PARTICULIERS

1^{er} *Caisses régionales, LCL, Bforbank, CA Italia*
en termes de conquête nette
Plus d'1 m de clients supplémentaires en France et en Italie¹

26% *Caisses régionales*
de part de marché en France sur l'habitat

>+5 pp *Caisses régionales, LCL*
de clients équipés avec au moins une solution d'assurance dommages (taux d'équipement)

CLIENTS PATRIMONIAUX

+20 Mds€ *Caisses régionales, LCL, CAIWM*
de collecte par an

+240K *Caisses régionales, LCL, CA Italia*
clients⁴

⁽¹⁾ Objectifs nets cumulés à 2022 dont Caisses régionales +600K, LCL +160K, Bforbank +200K, CA Italia +105K ⁽²⁾ Retraite individuelle et collective, objectif à fin 2022

⁽³⁾ Temporaire décès, Predica ⁽⁴⁾ Montée en gamme de clients particuliers vers le segment patrimonial

Des interactions personnalisées avec nos clients

Une amplification de la digitalisation des parcours dédiés aux professionnels et aux agriculteurs

Des plateformes de services pour la création d'entreprises (Caisses régionales)

Des solutions dédiées pour les professions libérales

Un développement accéléré d'Interfimo (LCL)³

Un soutien aux agriculteurs dans les moments qui comptent

Installation des jeunes sur toutes les agricultures

Accompagnement des transitions au travers de notre fonds de transition énergétique / agri-agro de 200 m€

Transformation de la plateforme « Pleinchamp », 1^{er} site pour les agriculteurs, en plateforme de services

Développement de l'assurance climatique pour les agriculteurs

NOS AMBITIONS A 2022

1^{er}

Caisses régionales, LCL
en conquête en France¹

75%

Caisses régionales
de part de marché sur les
installations agricoles²

Leader

Caisses régionales, LCL
applications parmi les meilleures du
secteur (Ma banque Pro, Pro &
Entreprises LCL...)

1^{er}

Caisses régionales, LCL
sur les délais de réponses
(financement, ouverture de compte)

⁽¹⁾ +1pp de pénétration sur les pros (Caisses régionales et LCL), +2 pp sur la part de marché création d'entreprises (Caisses régionales)

⁽²⁾ Part de marché de 72% sur les jeunes agriculteurs en 2018, et part de marché sur le marché agriculture au total de 81% en 2018

⁽³⁾ Réseau national spécialiste du financement des professions libérales

PME / ETI : être le partenaire stratégique

Des synergies renforcées pour être le partenaire privilégié des dirigeants

Une offre conjointe CACIB / Indosuez Wealth Management pour les projets personnels et professionnels des dirigeants et des entrepreneurs

Deux nouveaux fonds de dette et de capital-développement LCL

Accompagner le développement international de nos clients

De nouvelles offres (Cash Management, Trade, etc.) pour les ETI

De nouveaux services d'accompagnement à l'international (plateforme Trade Club)

Une gamme complète de bancassurance des Entreprises

La solution la plus complète en Assurance et Epargne collective tirant parti de la loi PACTE :

- Des offres Retraite et Santé collectives enrichies
- Une expertise et des conseils complets en assurances, prévoyance et épargne

Une gamme de solutions d'assurance dommages pour les entreprises

NOS AMBITIONS A 2022

1^{er}+

Caisses régionales / Groupe CA

Caisses régionales : position renforcée de leader sur le marché des Entreprises¹
Groupe CA : progression la plus forte sur les ETI et sur les entreprises française actives à l'international²

1/3

LCL

Grandes PME³ clientes de LCL

+1,5 pp

Groupe CA

part de marché financière sur l'agro en France⁴

⁽¹⁾ Les Caisses régionales leader sur le marché entreprise en France avec 33% de part de marché sur les clients entreprises actifs en 2017 selon une étude Kantar

⁽²⁾ Progression la plus forte pour le Groupe CA (Caisses régionales et LCL) en banque principale

⁽³⁾ PME dont le chiffre d'affaires > 15 m€

⁽⁴⁾ 36% de part de marché sur les financements en 2018 pour le Groupe CA – source Banque de France; Le Groupe CA est déjà la 1ère banque de financement et transactionnelle sur l'agro en France

Grandes Entreprises / Institutionnels : étendre la gamme d'offres

Développement de solutions de bas de bilan et d'épargne salariale

Devenir le banquier au quotidien des Grandes Entreprises

- Enrichir nos solutions de *Cash Management*¹ avec une offre paneuropéenne, domestique en France, Russe, Inde et Chine, et régionale en Asie (CACIB)
- Renforcer nos solutions de *Supply Chain* et *Trade Finance* (CACIB)
- Enrichir notre vaste gamme de gestion de trésorerie (Amundi)

Être le partenaire de choix des entreprises en Epargne Retraite collective et Epargne Salariale (Amundi, CAA)

Renforcer la coordination sur les 1 300 clients grandes entreprises partagés (gouvernance dédiée, interlocuteur privilégié Groupe, offres conjointes)

Une offre complète pour les Institutionnels

Pour leurs besoins d'investissements (Amundi)

Développer l'offre de services Amundi pour les asset managers et les investisseurs institutionnels

En Asset servicing (CACEIS)

Compléter notre empreinte européenne via l'opération avec Santander²

Développer notre offre sur les fonds de pension notamment grâce à l'opération avec KAS Bank²

Déployer notre offre « Market Solutions » et proposer des services digitaux innovants : Data As a Service, agrégateur de solutions start-up

NOS AMBITIONS A 2022

x1,7

CACIB

PNB de l'activité cash management

1/2

CAA & Amundi

entreprises du SBF 120 que nous accompagnons en Epargne Retraite collective

4 000 Mds€

CACEIS

encours conservés³

⁽¹⁾ Incluant l'instant payment et proposant une expérience client harmonisée

⁽²⁾ Sous réserve de réalisation de ces opérations en cours dont la finalisation est attendue avant la fin de l'année

⁽³⁾ Incluant les opérations Santander et KAS Bank

Au cœur de la relation client, faire des paiements un levier majeur de fidélisation et de conquête

Garantir au quotidien le meilleur niveau de simplicité d'usage et de sécurité pour tous nos clients

Particuliers :

Conforter notre leadership en offrant tous les services de paiement aux meilleurs standards

- **Paiement mobile** : Paylib, SamsungPay et ApplePay fin 2019¹
- **Innovations Cartes** : carte biométrique, carte prépayée avec services et carte virtuelle
- **Virement instantané** : Paylib entre amis, autres canaux
- **Services digitaux** : alerting temps réel, authentification biométrique, pilotage enrichi des moyen des paiements

Commerçants & Entreprises :

Soutenir le développement de nos clients en France et en Europe pour accroître nos parts de marchés

- **Petits et moyens commerçants** dès 2019 :
 - Déploiement des solutions de caisses digitales et mobiles
 - Offre marketplace
- **Grandes enseignes** : offre monétique paneuropéenne
- **Offre aux professions libérales de santé**
- **Tous segments**, dès 2019 :
 - Offre e-commerce complète nouvelle génération
 - Offre d'encaissement omnicanale
 - Services de fidélisation
 - Virement instantané unitaire et de masse

Adresser de nouveaux segments de marché (marketplaces, cartes entreprises) en complémentarité des banques du Groupe en créant un établissement de paiement central (PSP)

Des atouts solides pour asseoir de nouvelles ambitions

Une position historique de leader en France

27% de part de marché
Dans le Top 5 européen

Un socle industriel compétitif et une expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur

450 m€

investis dans l'activité Paiements entre 2019 et 2022

+150 m€

PNB annuel additionnel – activité paiements Groupe à partir de 2022²

⁽¹⁾ SamsungPay pour les Caisses régionales, ApplePay en 2020 pour LCL

⁽²⁾ Vs. PNB 2018 hors évolution des interchanges

A l'international, donner la priorité à l'Europe

DANS L'UNION EUROPÉENNE

Notre terrain de jeu naturel

- **En Italie**, un développement de notre Banque de Proximité et de l'assurance dommages
- **En Allemagne**, un accroissement sélectif de la base de grands clients de CACIB, développement de CAL&F sur le leasing, et une croissance forte de tous les métiers
- **En Pologne**, un renforcement de notre Banque Universelle de Proximité (assurance dommages et crédit à la consommation)
- **Ailleurs en Europe**, et notamment en Espagne, développement au travers des métiers présents

En ASIE

Jouer un rôle de pont entre l'Europe et les zones de fort développement et bassins d'épargne

- **Amundi** : développement de joint ventures en Inde, Chine et Corée du Sud, renforcement de nos positions au Japon, pénétration de la clientèle institutionnelle tier 2
- **CACIB** : développement ciblé en Chine
- **CAIWM** : capitalisation sur les acquisitions récentes à Singapour et Hong Kong

AILLEURS

Capitaliser sur les synergies Groupe pour accompagner nos clients

- Des structures légères pour accompagner nos clients clés
- Une présence sélective répondant à des critères simples : risque, rentabilité, conformité et synergies Groupe

1 CROISSANCE ORGANIQUE : notre priorité

2 PARTENARIATS : poursuivre et accélérer

Des bases solides sur lesquelles s'appuyer

- Un **modèle historique de développement** réussi à l'international par partenariats



etc.

- Des **accords récents et prometteurs** :



- Un **réseau de plus de 90 partenaires du Groupe** à l'international pour accompagner nos clients PME et ETI, notamment sur les produits de flux

3 ACQUISITIONS CIBLÉES : uniquement pour accélérer la croissance organique

- **Sous des conditions strictes** : alignement stratégique avec le Groupe, risque limité, rentabilité (retour sur investissement supérieur à 10% en 3 ans), capacité d'intégration démontrée, potentiel de synergies

Des leviers à actionner pour accélérer les stratégies de croissance de nos métiers

- Développer les partenariats existants, **poursuivre la croissance des joint ventures**
- Développer le modèle de bancassurance en dehors du Groupe à travers des partenariats
- Renforcer notre capacité paneuropéenne en factoring et compléter notre présence géographique sur le leasing pour **CAL&F**
- Accélérer les partenariats avec les **grandes plateformes du e/m – commerce**
- **S'appuyer sur le réseau Wirecard** pour distribuer des services aux marchands en Europe

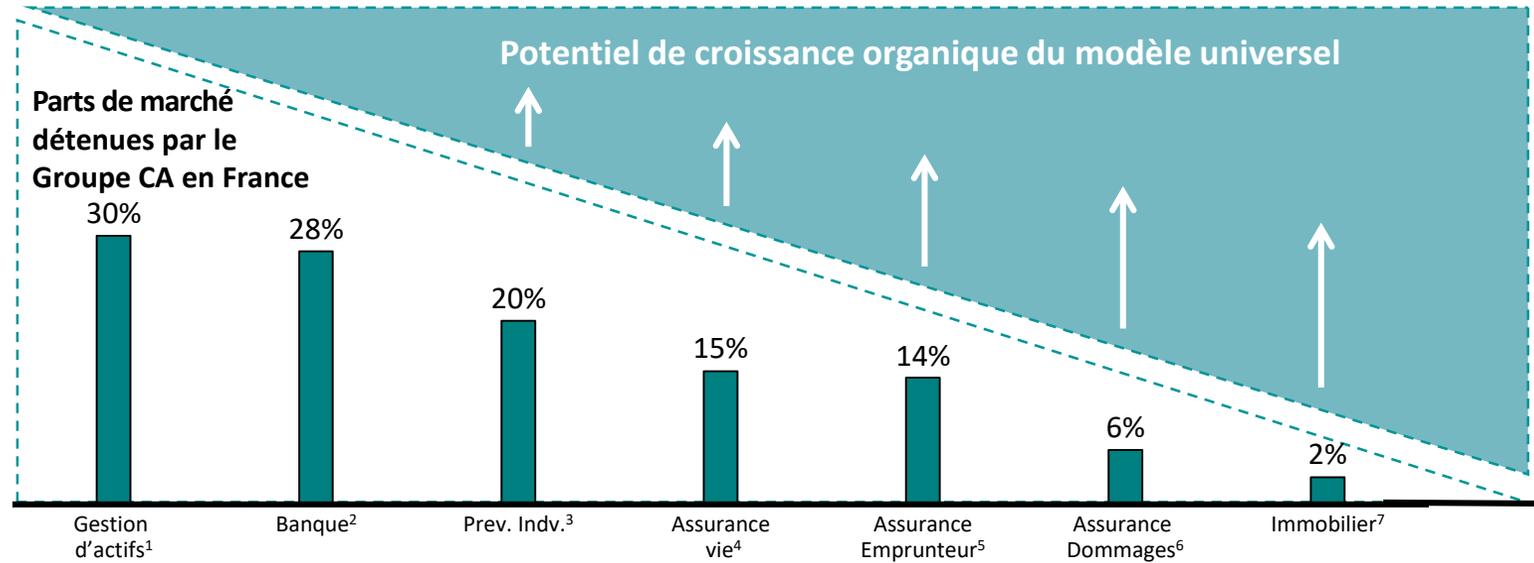


A photograph of a man and a woman playing a piano together in a living room. The man is standing behind the woman, who is seated at the piano. They are both smiling and looking at the piano keys. The room is dimly lit, with a lamp providing light. The piano is a dark wood upright piano. The background shows a living room with a sofa and a coffee table.

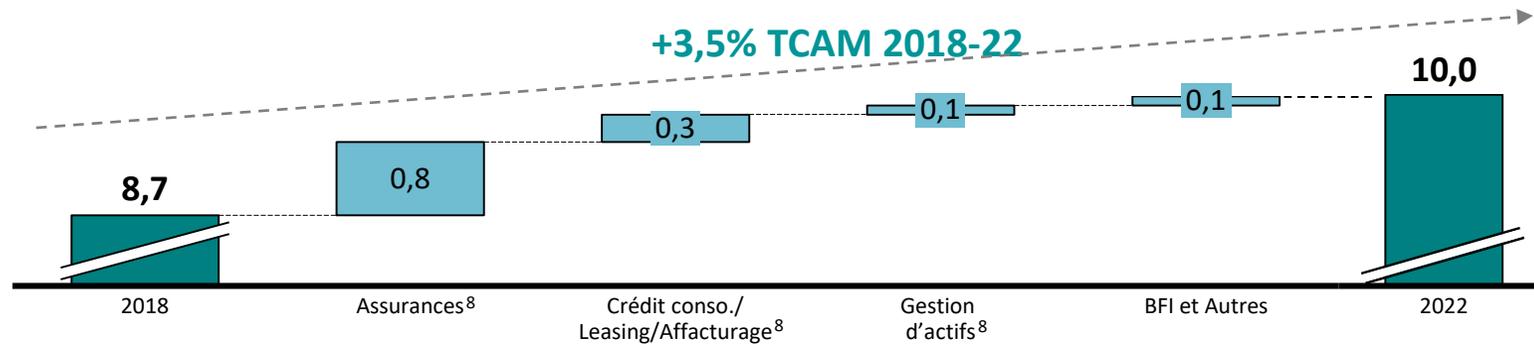
Synergies de revenus

Viser 10 Mds€ de synergies de revenus à 2022

Notre modèle de banque universelle permet à chacun de nos métiers d'atteindre la part de marché des banques de détail ...



... et générera 1,3 Md€ de synergies de revenus additionnelles pour le Groupe Crédit Agricole à 2022



Croissance cumulée des synergies de revenus, en Md€

⁽¹⁾ Part de marché sur les OPCVM en France à fin décembre 2018 ⁽²⁾ Etude Crédit Agricole S.A. – France – Banque de détail – Part de marché du 4^{ème} trimestre 2017 ⁽³⁾ Fin 2017, périmètre : cotisations annuelles Temporaire décès + Garantie obsèques + Dépendance ⁽⁴⁾ Fin 2018, périmètre : Prédica, encours ⁽⁵⁾ Fin 2017, cotisations annuelles perçues par CAA (part de marché totale du Groupe de 25% incluant 11% assurés par CNP) ⁽⁶⁾ Fin 2017, activités Dommages de Pacifica & La Médicale de France, cotisations annuelles. Taille du marché : Argus de l'Assurance ⁽⁷⁾ Sources internes ⁽⁸⁾ Revenus incluant les commissions reçues par les banques de proximité

Deux leviers principaux : Assurance et Services Financiers Spécialisés

Assurance : **+800 m€**

Crédit à la consommation, leasing et affacturage : **+300 m€**

DES OBJECTIFS AMBITIEUX A 2022

+31% de chiffre d'affaires sur l'activité assurance **dommages**¹

11,5 Mds€ d'encours supplémentaires de crédit à la consommation

+35% de chiffre d'affaires sur les activités **Prévoyance / Emprunteur / Assurances collectives**²

+110 m€ de synergies de revenus entre **CAL&F et les entités du Groupe**

DES LEVIERS MAJEURS...

- Augmentation du taux d'équipement client en assurance dommages, prévoyance individuelle et santé collective dans nos banques de détail en France et en Italie
- Montée en puissance de l'assurance emprunteur
- Extension du partenariat CACF à toutes les Caisses régionales
- Accélération de la digitalisation (Digiconso) pour accroître l'équipement de nos clients banques de détail

... ET DE NOUVELLES INITIATIVES

- Développement des offres répondant aux nouveaux usages : offre sécurité du Groupe, nouvelles mobilités, services de E-santé
- Nouveaux services d'Epargne retraite collective sur la plateforme en synergie avec Amundi
- Lancement de l'offre assurance dommages pour les entreprises
- Nouvelles offres de leasing : équipement de la maison, produits électroniques et automobile (Agil'auto)
- Amplification du champ d'intervention des offres de leasing (financement des équipements digitaux, mise en place de services d'assurance et de garantie...)
- Options de crédit à la consommation dédiées aux solutions de paiement de nos partenaires
- Solutions d'assurance pour les crédits à la consommation en synergie avec CAA

⁽¹⁾ Dommages de Pacifica & La Médicale de France

⁽²⁾ Santé et Prévoyance collective (hors retraite)

Focus sur l'Italie : viser 1 Md€ de synergies de revenus Groupe

Données à fin 2018

4 m clients
(2nd marché domestique du Groupe)

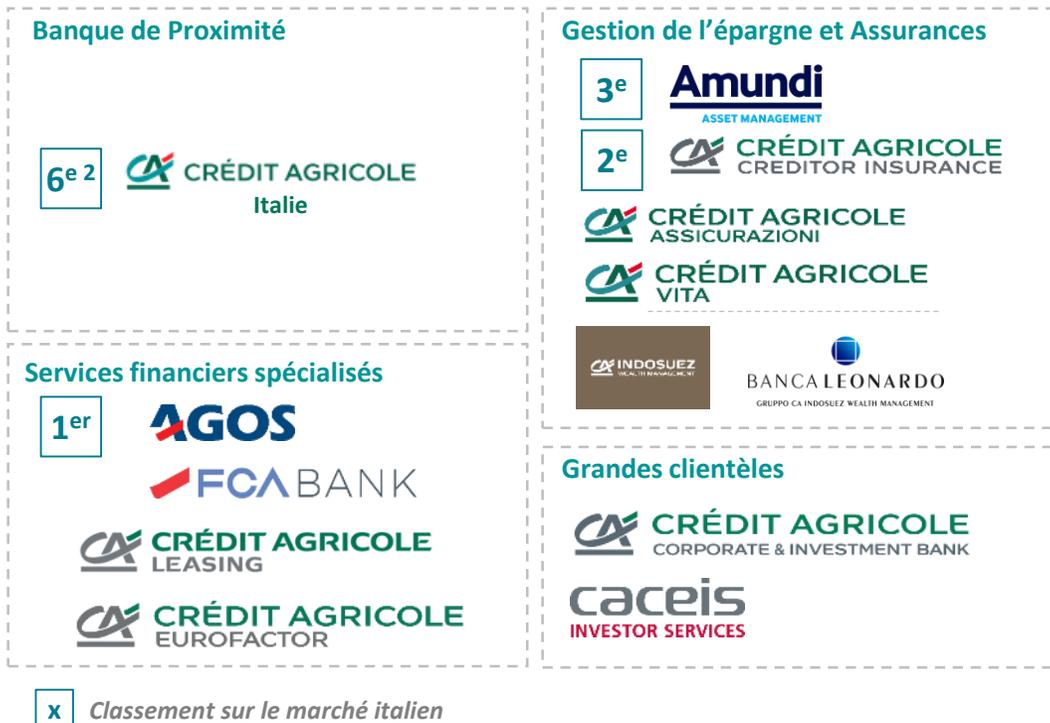
1 300
points de vente¹

15 000
collaborateurs

3,5 Mds€
de revenus

~600 m€
de RNPG sous-jacent

Un réseau en extension et une présence locale de tous nos métiers



Notre Projet Client : être dans le Top 3 en IRC en 2022³

- +500 conseillers dédiés en gestion de l'épargne et Entreprises
- 70 m€ d'investissements digitaux

Tirer parti des transactions récentes pour accroître les synergies de plus de 150 m€ à 2022

- Acquisition de 3 banques régionales en 2017 & de Banca Leonardo en 2018
- Extension des offres CACIB aux clients ETI de CA Italia
- Développement de l'offre assurance dommages

Croissance des synergies de revenus en m€ 2018-22



Des partenariats pour soutenir notre croissance

- Partenariat exclusif de distribution en assurance vie avec Credito Valtellinese
- Extension du partenariat Agos avec Banco BPM

⁽¹⁾ Plus de 1 300 points de vente, incluant les agences du Groupe Bancaire et AGOS, les pôles Private, Conseillers financiers, Affaires et Corporate banking ⁽²⁾ En collecte totale (bilan et hors bilan) fin 2018

⁽³⁾ Périmètre CA Italia (groupe bancaire), Top 3 en IRC sur l'ensemble des banques traditionnelles

A black and white photograph of a man and a woman in a server room. The man is pointing at a laptop held by the woman, who is also pointing at a server rack. The scene is dimly lit with server lights visible in the background.

Transformation technologique pour une efficacité renforcée

4

Allouer >15 Mds€¹ sur 4 ans à notre transformation technologique (1/2)

Placer nos fondamentaux technologiques aux meilleurs standards de marché

Un Système d'Information remodelé

- Finaliser le déploiement des architectures orientées « Données », permettant un meilleur service du client
- Accroître le nombre d'API mises à disposition ainsi que notre capacité à développer rapidement de nouveaux produits et services
- Focaliser nos systèmes d'information historiques (Legacy) sur leurs fonctions transactionnelles essentielles en capitalisant sur les architectures « orientées données » pour les services à valeur ajoutée

Objectif à 2022

90%

des entités du Groupe disposant
d'une architecture « data centric »

Une plateforme industrielle renforcée

- Tirer les bénéfices de la transformation des productions informatiques au sein de Crédit Agricole Group Infrastructure Platform (CA-GIP)
- Adopter massivement les technologies « cloud » en garantissant la protection des données, en distinguant les cas d'utilisation d'un « cloud privé » et d'un recours maîtrisé aux services « cloud public »
- Amplifier la force de frappe de La Manufacture Digitale (CACD2)

Objectif à 2022

300 m€

gains d'efficacité IT²

⁽¹⁾ Cash out, dont 40% d'investissements (13% d'augmentation comparativement au précédent PMT), et dont 11 Mds€ pour Crédit Agricole S.A.

⁽²⁾ Contribuant à financer les investissements technologiques

Allouer >15 Mds€¹ sur 4 ans à notre transformation technologique (2/2)

Accélérer et mieux anticiper l'adoption des nouvelles technologies

Un investissement dans les femmes et les hommes de l'informatique

- Recruter plus de 2000 collaborateurs pour réduire notre dépendance aux services externes et renforcer nos compétences technologiques
- Créer une Université du SI permettant l'acquisition continue des savoirs technologiques
- Passer à 60% le nombre de projets réalisés en mode Agile / DevOps pour renforcer notre agilité collective

Objectif à 2022

100%

collaborateurs IT formés aux nouvelles technologies dans l'Université du SI

Anticiper les ruptures technologiques

- Renforcer nos capacités de Recherche Technologique Appliquée² : rassembler au sein d'un écosystème, entreprises, universités et fintechs performantes permettant d'anticiper les ruptures technologiques :
 - Sécurité / Cybersécurité
 - Intelligence Artificielle
 - Nouveaux modes d'interactions client

Objectif à 2022

100%

technologies émergentes testées sur de nouveaux services métiers

⁽¹⁾ Cash out, dont 40% d'investissements (13% d'augmentation comparativement au précédent PMT), et dont 11 Mds€ pour Crédit Agricole S.A.

⁽²⁾ En complément d'autres initiatives du Groupe telles que le « DataLab » et « La Fabrique by CA »

Une efficacité opérationnelle améliorée : amélioration de 2 pp du coefficient d'exploitation de Crédit Agricole S.A. d'ici à 2022

S'appuyer sur les capacités du digital pour améliorer notre efficacité du Front jusqu'au Back

- Favoriser l'utilisation des canaux digitaux
- Optimiser le processus de KYC :
 - Digitalisation et automatisation de la collecte du KYC
 - Généralisation de KYC natifs dans tous les parcours clients
 - Mutualisation des données KYC pour les personnes morales

Exemples d'initiatives métiers :

- Refonte de bout en bout de processus critiques de CACF (entrée en relation, après-vente, etc.) en s'appuyant notamment sur la digitalisation et la robotisation via la RPA (Robotic Process Automation)
- Déploiement de robots dans les Back Offices et les fonctions support de CAA, pour réallouer les ressources sur des tâches à plus forte valeur ajoutée
- Automatisation des processus d'octroi de crédit, et utilisation de l'intelligence artificielle pour assister la revue des contrats chez Indosuez Wealth Management

⁽¹⁾ Crédit Agricole Technology services

Simplifier nos organisations et nos modes de fonctionnement

- Mutualisation de moyens
 - Economiser 185 m€ annuellement dès 2023 grâce à la mise en place du pôle unique Infrastructure et Production (CA-GIP), créé en janvier 2019
 - Réduire de 10% les coûts de traitement en s'adaptant à la baisse de l'usage de l'argent liquide et des chèques, tout en garantissant un service de retrait en proximité
 - Convergence progressive vers des solutions IT communes pour l'ensemble des entités de CAL&F et développement des plateformes Back et Middle Office communes sur les offres européennes
- Transformation agile
 - Diviser par 3 les durées projet grâce à de nouvelles organisation et méthodes de travail chez CATS¹
- Poursuite des démarches de simplification juridique de nos organisations
 - Intégration de Carispezia au sein de Crédit Agricole Italia



- 1 Introduction**
Philippe BRASSAC
- 2 Notre positionnement stratégique**
- 3 Projet du Groupe**
Philippe BRASSAC
- 4 Trois leviers**
Xavier MUSCA
- 5 Objectifs financiers à 2022**
Jérôme GRIVET
- 6 Conclusion**
Philippe BRASSAC
- 7 Prochaines étapes / Q&A**

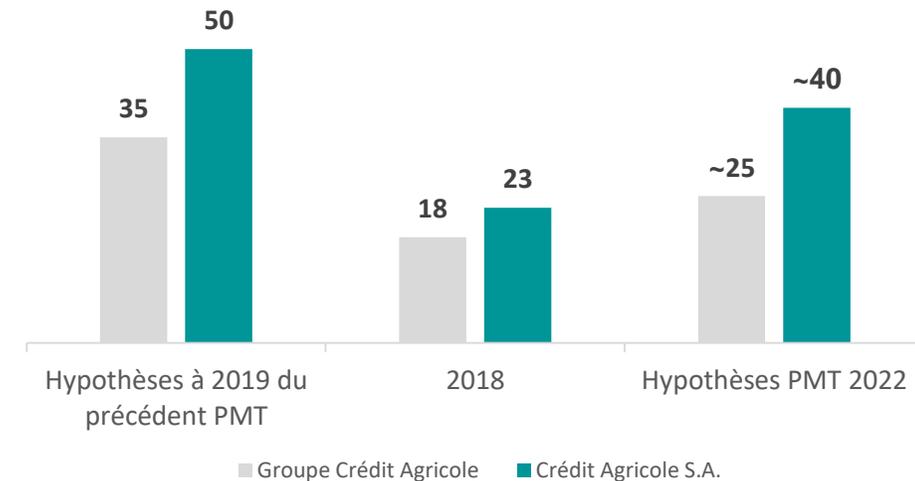
Un environnement économique et réglementaire exigeant

Une croissance économique modérée et des taux bas...

	2018	Prévisions 2022
Zone euro - croissance du PIB	1,80%	~1,40%
Zone euro - inflation	1,70%	~1,60%
Euribor 3 mois	-0,31%	~0,85%
Swap 10 ans (EUR)	0,74%	~1,70%

... se traduisant par des hypothèses de coût du risque prudentes

Coût du risque / encours (en pb)



Un environnement réglementaire complexe et exigeant

Nouvelles normes comptables

- IFRS 16
- IFRS 17¹

Contraintes réglementaires renforcées

- CRR2 / CRD5
- Bâle IV / CRR3 / CRD6

Exigences additionnelles en termes de résolution

- MREL / TLAC
- BRRD2
- Contributions croissantes au FRU²

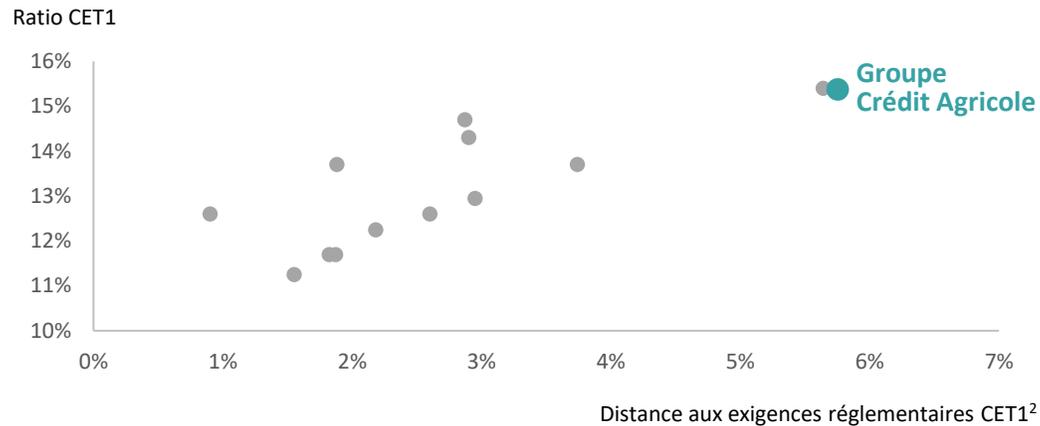
⁽¹⁾Entrée en vigueur prévue après la fin du PMT

⁽²⁾Fonds de Résolution Unique

Un des groupes financiers les plus solides et robustes parmi les G-SIB européens

Un ratio CET1 élevé comparé aux pairs européens¹

A fin mars 2019



Une solide position en liquidité

274 Mds€

réserves de liquidités³

- Dettes court terme (net des dépôts à la Banque Centrale) couvertes **plus de 3 fois** par des titres HQLA
- Ratios LCR moyens sur 12 mois : **132,8%**

Les notations du Groupe parmi les meilleures en Europe, sur une tendance positive

	Moody's <i>Notation émetteur long terme</i>	S&P Global Ratings <i>Notation émetteur long terme</i>	Fitch Ratings <i>Notation émetteur long terme</i>
Notations à mai 2019	A1 / positive	A+ / stable	A+ / stable
Derniers changements	Perspective révisée à positive (juillet 2018)	Notation long terme réhaussée à A+ (octobre 2018)	Notation long terme réhaussée à A+ (mai 2017)

⁽¹⁾ Echantillon composé des G-SIB européens (Barclays, BNP Paribas, BPCE, Groupe Crédit Agricole, Crédit Suisse, Deutsche Bank, HSBC, ING, Santander, Société Générale, Standard Chartered, UBS et Unicredit)

⁽²⁾ P2R pour les banques sous supervision BCE ⁽³⁾ Au 31/03/19

Poursuivre le renforcement de la solvabilité du Groupe d'ici à 2022 et maintenir une gestion prudente de la liquidité

Objectifs 2022

CET1

>16%

MREL

excluant les dettes seniors préférées éligibles

en % des emplois pondérés

24-25%

en % du TLOF¹

>8%

Excédent de ressources stables²

>100 Mds€

Conserver plus de 80% des résultats, portant ainsi notre capital CET1 à ~100 Mds€ à fin 2022 et le ratio CET1 à plus de 16%, malgré les durcissements réglementaires

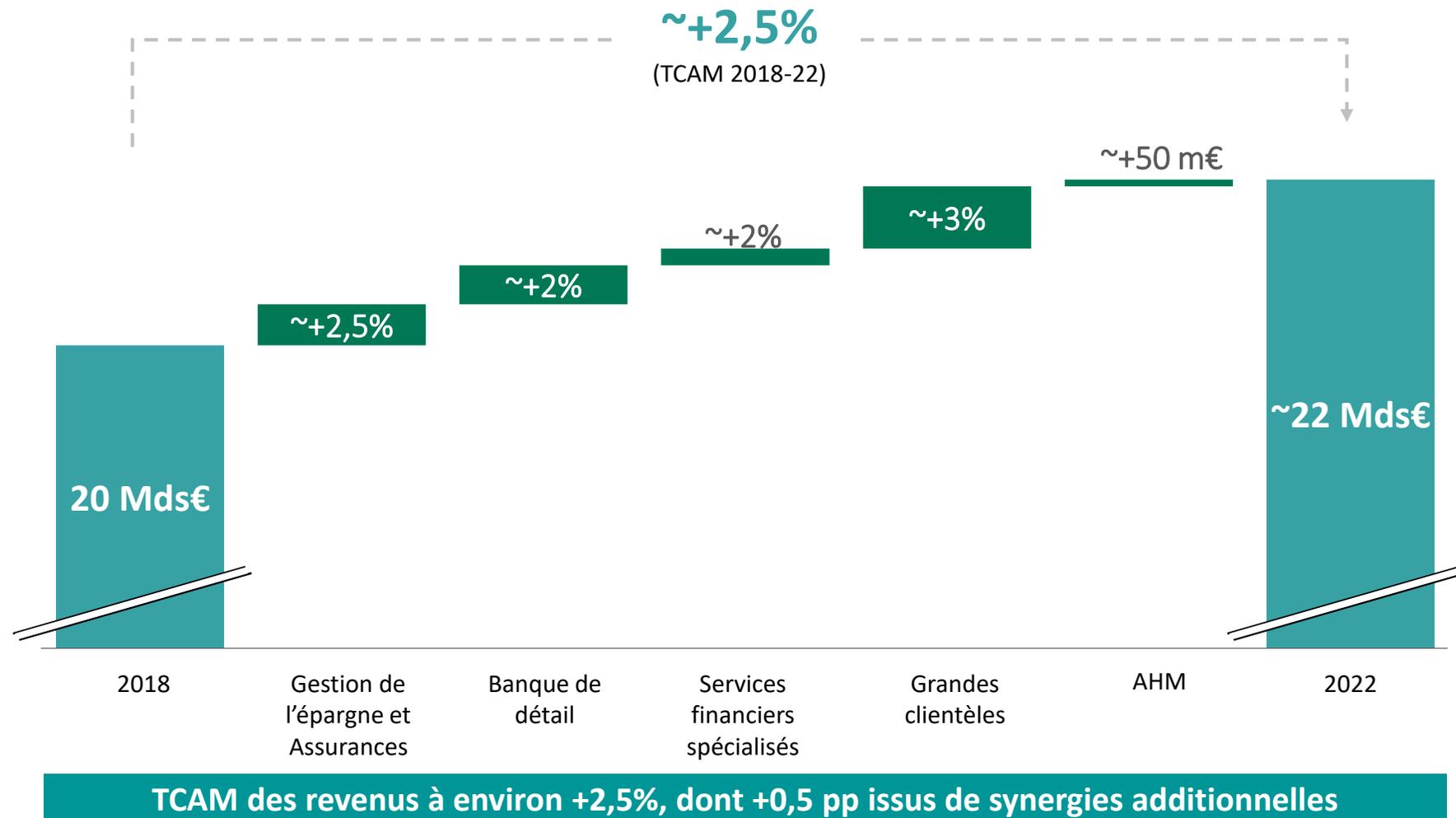
Augmenter notre ratio MREL subordonné de +2-3 pp, afin de maintenir un coussin significativement supérieur aux exigences réglementaires et de sécuriser nos conditions de financement

Poursuivre notre gestion prudente de la liquidité, s'appuyant sur un niveau élevé de ressources à moyen/long terme, et des réserves croissant avec le développement de nos activités

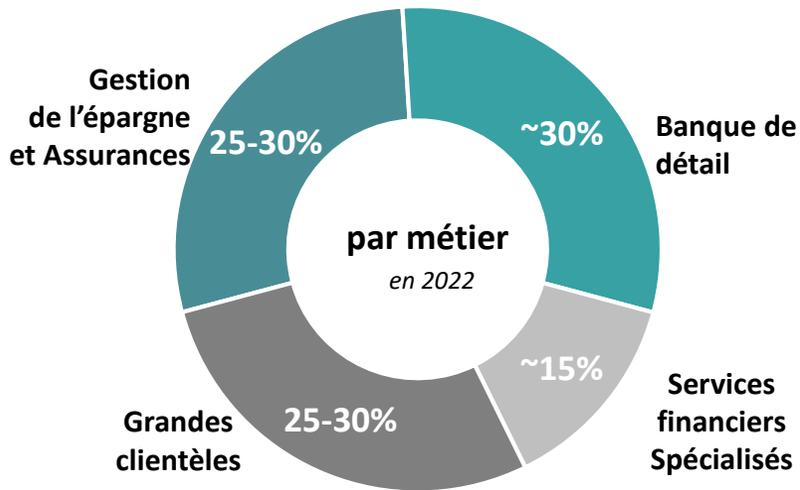
⁽¹⁾ Total Liabilities and Own Funds

⁽²⁾ Surplus de financement long terme face aux engagements long terme

Une croissance des revenus soutenue par tous nos métiers

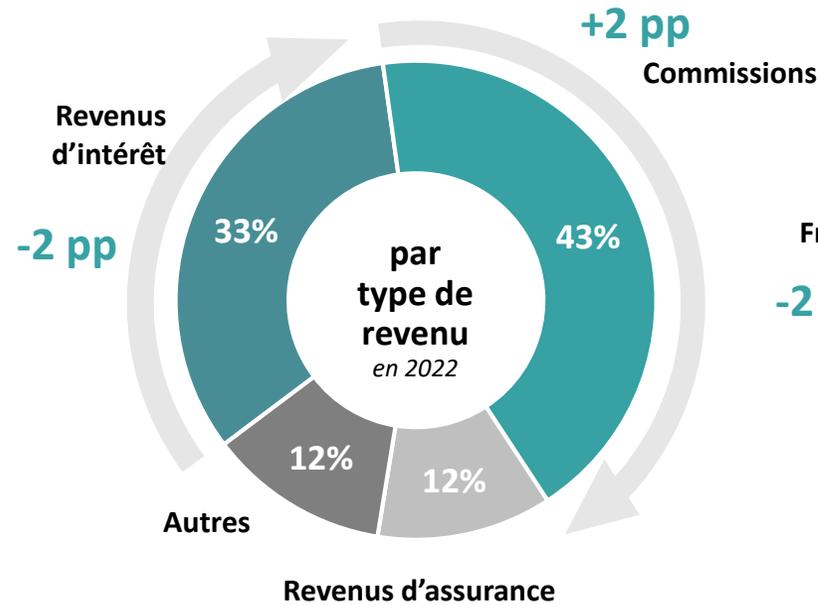


Un modèle de banque universelle robuste, avec des revenus équilibrés entre métiers



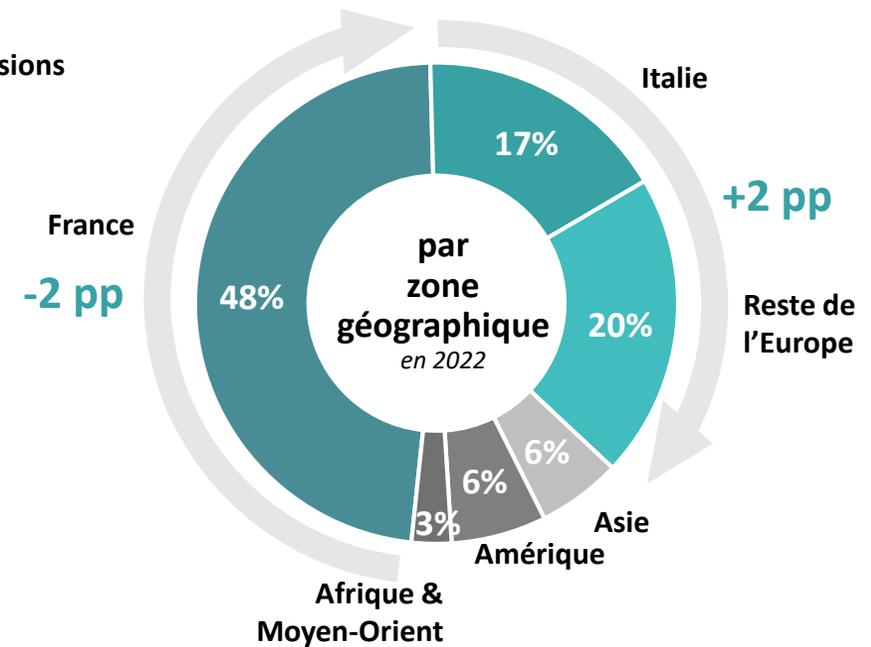
Des revenus équilibrés...

Une augmentation de la part des commissions¹ de +2 pp, réduisant l'exposition aux taux d'intérêts



... tirés par les commissions...

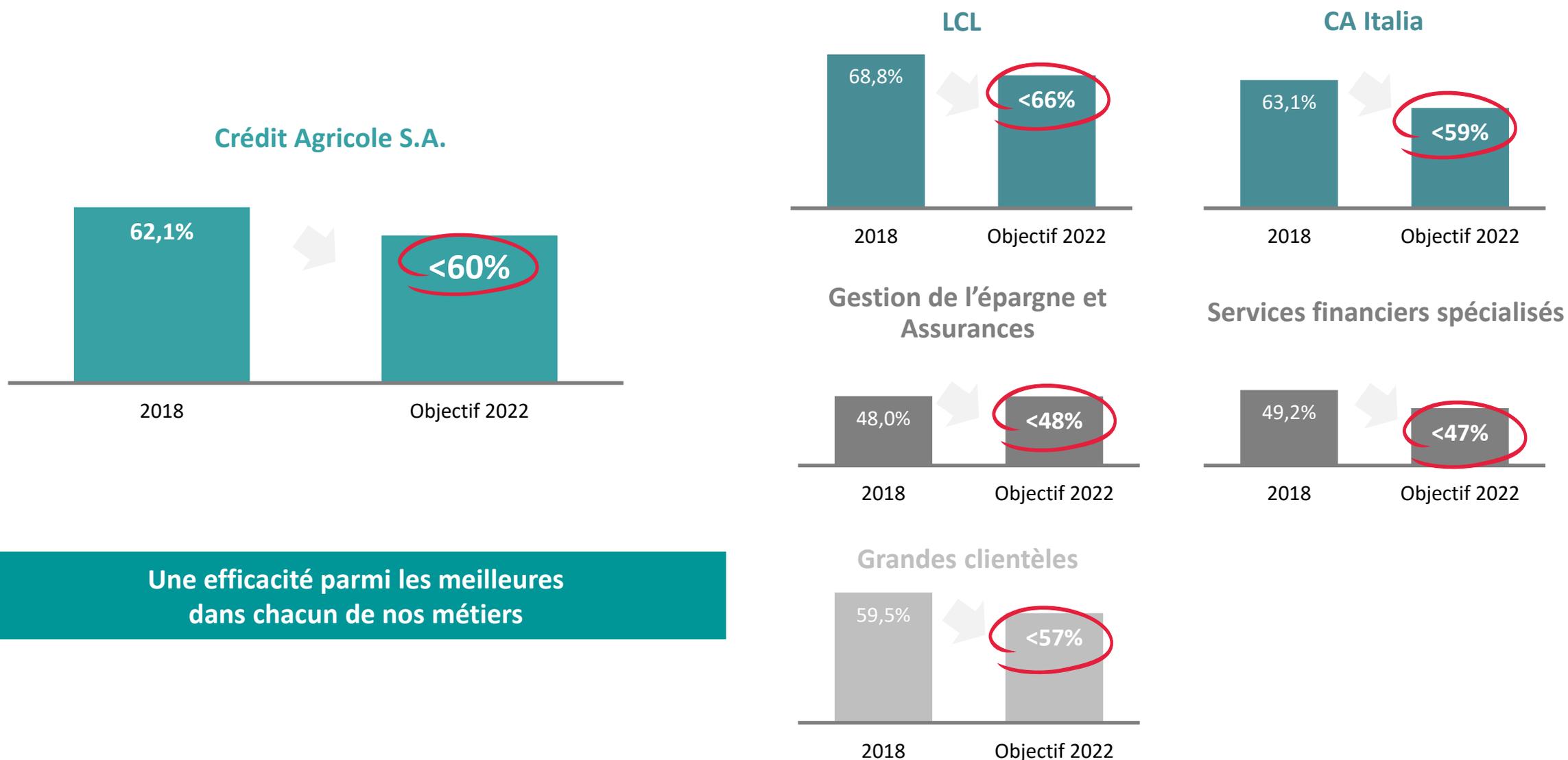
Un ancrage européen solide, et une expansion continue en dehors de la France



... et une expansion continue en Europe

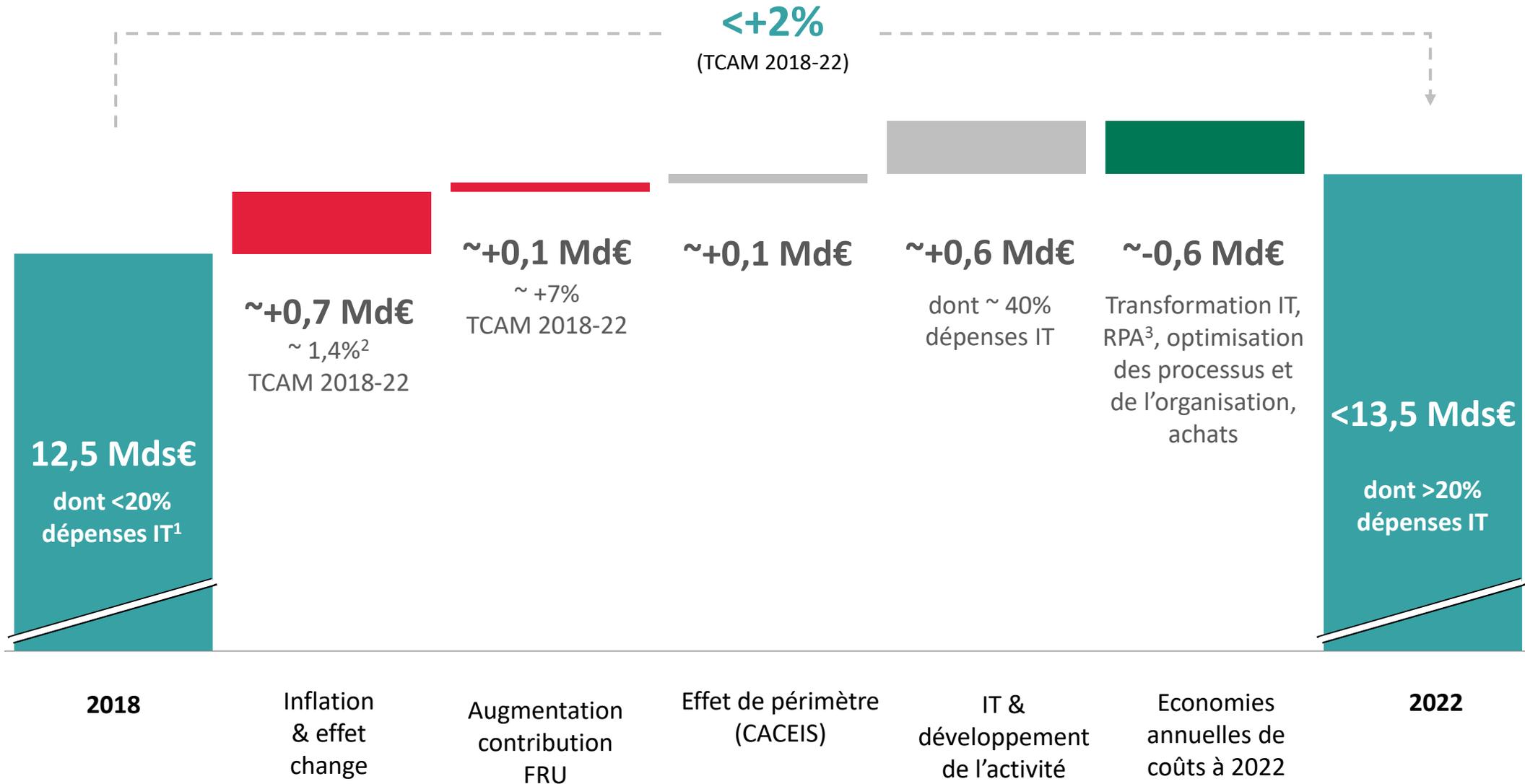
⁽¹⁾ Voir page 74

Une amélioration continue du coefficient d'exploitation, par ajustement des coûts aux revenus



Une efficacité parmi les meilleures dans chacun de nos métiers

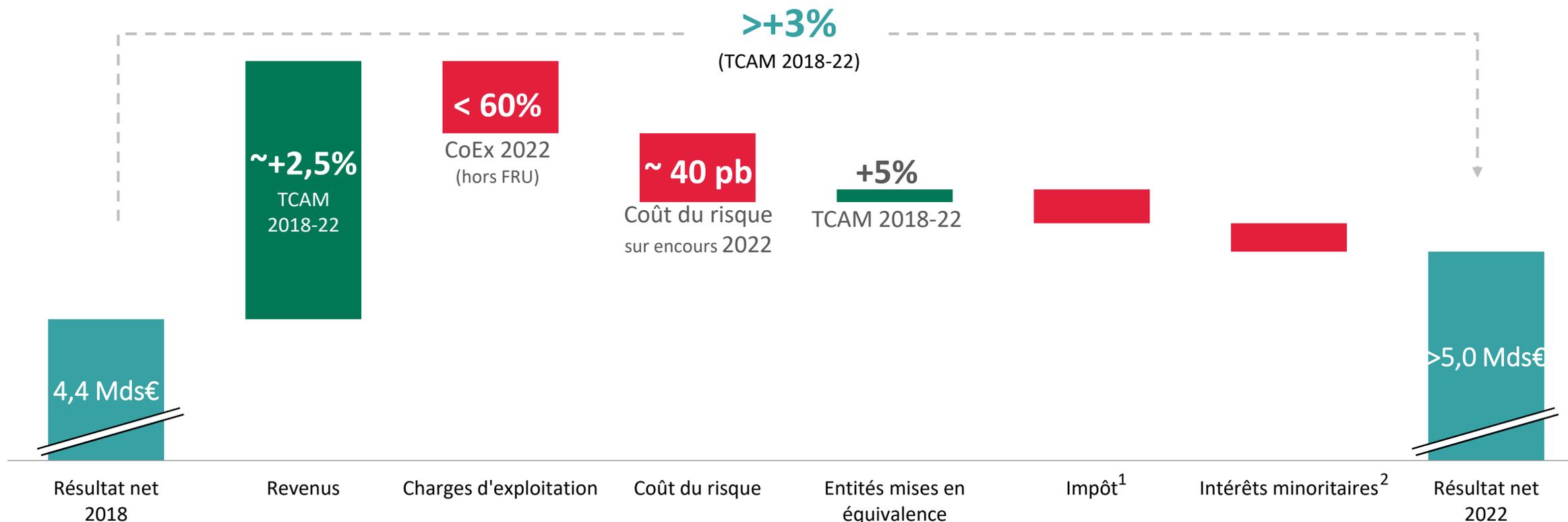
Poursuivre la réduction des coûts d'exploitation pour investir dans le développement de l'activité et la transformation IT



⁽¹⁾ Incluant les charges de personnel et les dépréciations/amortissements ⁽²⁾ Fondé sur les prévisions économiques de l'inflation dans les différentes zones géographiques sur la période du PMT

⁽³⁾ Robotic Process Automation

Un résultat net sécurisé par un mix diversifié des revenus et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle



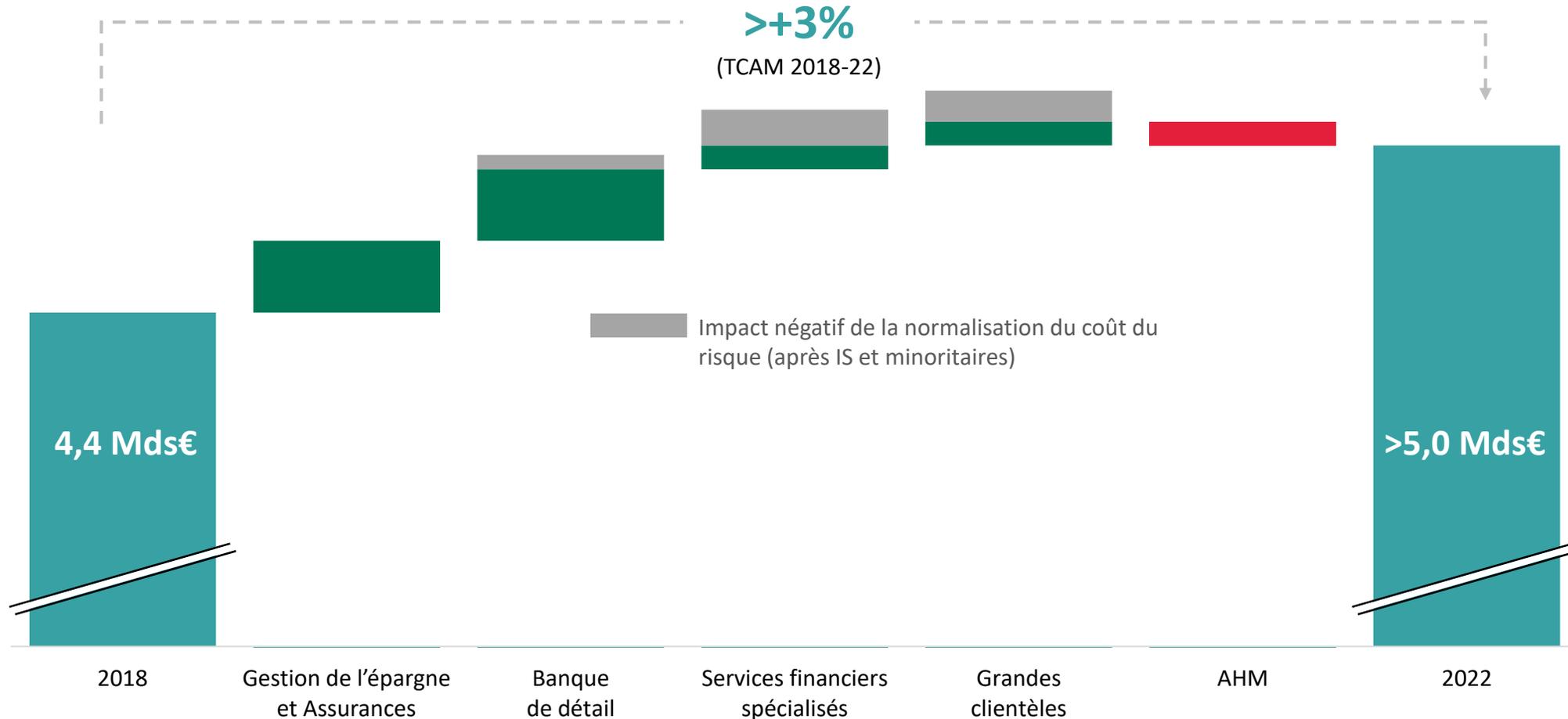
Haut niveau de rentabilité atteint en 2018

Pour 2022, engagement de faire croître le résultat net au-delà de 5 Mds€, malgré une hypothèse prudente de coût du risque, sécurisé par un mix métier diversifié et un effort ciblé pour piloter à la baisse le coefficient d'exploitation des métiers

⁽¹⁾ Baisse du taux d'imposition sur les sociétés en France de 34,43% à 25,83% (contributions sociales incluses)

⁽²⁾ Participations minoritaires principalement au sein d'Amundi, CACEIS, CA Italia, CACF (Agos), CACIB et LCL

Une croissance du résultat net soutenue par une bonne dynamique dans tous les métiers



Croissance équilibrée de tous les pôles

Normalisation du coût du risque affectant principalement les pôles Grandes clientèles et Services financiers spécialisés
AHM impacté par la baisse du taux d'imposition en France sur la période du PMT

Objectif élevé de rentabilité >11% en 2022, un dividende attractif et une croissance solide de l'actif net tangible

OBJECTIFS FINANCIERS À 2022

Crédit Agricole S.A.

ROTE 2022

>11%

Dividendes payés
entre 2019 et 2022

8 Mds€

*>25% de la capitalisation
boursière actuelle*

Actif net tangible
par action à fin 2022

14,5 €

+20% sur 2018-2022

Flexibilité pour atteindre une cible de ROTE pérenne

Politique de versement des dividendes équilibrée pour maintenir un rendement élevé et une croissance solide de l'actif net tangible

Dispositif actuel

Les raisons du débouclage

Engagements

Mécanisme mis en place entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A. en 2014 :

- Garantie de 9 Mds€ accordée par les Caisses régionales à Crédit Agricole S.A., permettant un transfert de 34 Mds€ d'emplois pondérés, soit 120 pb (CET1)
- 3 Mds€ de dépôts en numéraire reçus des Caisses régionales
- 191 m€ d'impact sur le résultat net (base annuelle, après impôt)

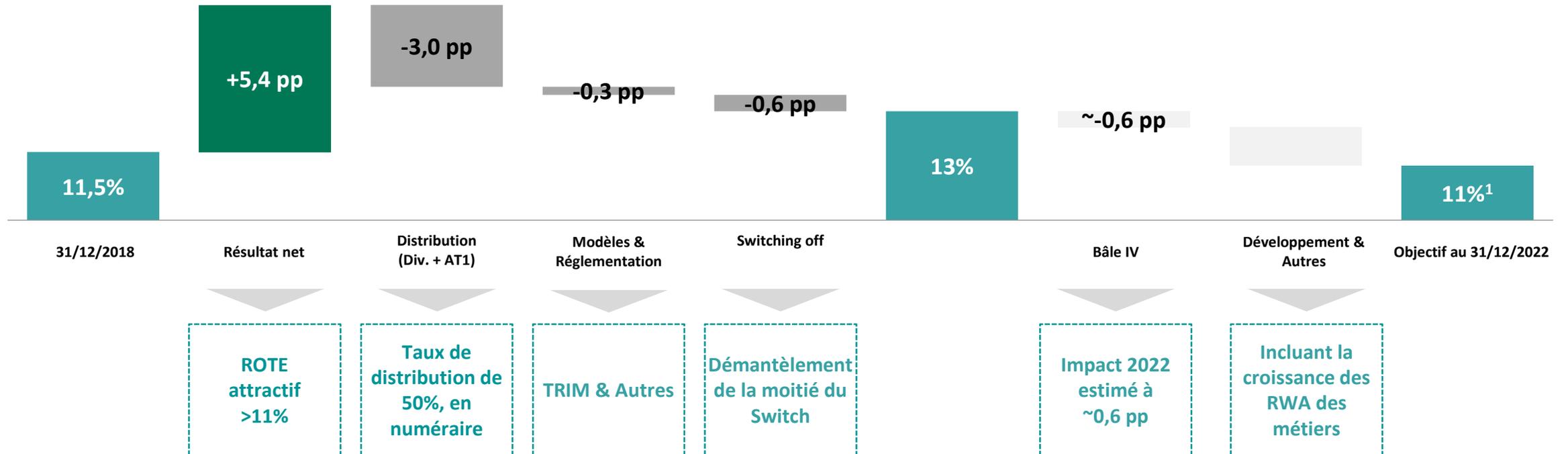
- Une nouvelle étape dans la **simplification de la structure capitalistique de Crédit Agricole S.A.**

- **Relatif** sur le bénéfice par action (>+2%¹)

- **Débouclage de la moitié du Switch d'ici à fin 2022**

⁽¹⁾ Pour un débouclage à 50% du Switch

Une cible de ratio CET1 à 11%, tout en maintenant un taux de distribution des dividendes de 50% en numéraire



Ces objectifs seront atteints grâce à une allocation d'actifs agile

⁽¹⁾ Emplois pondérés à fin 2022 : 360 Mds€

	Objectifs 2022
Résultat net	>5,0 Mds€
Bénéfice par action	>1,6 €
ROTE	>11%
Coefficient d'exploitation (hors contribution au FRU)	<60%
CET1	11% ¹
Taux de distribution	50% ²

Une croissance des bénéfices, confortée par notre capacité démontrée à ajuster à la baisse le coefficient d'exploitation

Maintien d'un juste équilibre dans le versement des dividendes entre une rémunération attractive pour les actionnaires et des opportunités de croissance organique, dans un contexte de contraintes réglementaires accrues

⁽¹⁾ Maintien de cette cible tout au long du PMT ⁽²⁾ En numéraire



- 1 Introduction**
Philippe BRASSAC
- 2 Notre positionnement stratégique**
- 3 Projet du Groupe**
Philippe BRASSAC
- 4 Trois leviers**
Xavier MUSCA
- 5 Objectifs financiers à 2022**
Jérôme GRIVET
- 6 Conclusion**
Philippe BRASSAC
- 7 Prochaines étapes / Q&A**



Des atouts clés et une expérience démontrée pour se développer dans un environnement incertain



Des objectifs de rentabilité élevés malgré des hypothèses de coût du risque prudentes



Aucune contrainte stratégique et une agilité totale pour saisir des opportunités



- 1 Introduction**
Philippe BRASSAC
- 2 Notre positionnement stratégique**
- 3 Projet du Groupe**
Philippe BRASSAC
- 4 3 leviers**
Xavier MUSCA
- 5 Objectifs financiers à 2022**
Jérôme GRIVET
- 6 Conclusion**
Philippe BRASSAC
- 7 Prochaines étapes / Q&A**

Calendrier de communication financière sur 2019

Résultats du 2^{ème} trimestre 2019 le 2 août

Résultats du 3^{ème} trimestre 2019 le 8 novembre

Atelier pôle Grandes clientèles T4 2019



Une croissance dynamique des résultats et de la rentabilité de l'ensemble de nos métiers

	<u>Coefficient d'exploitation</u> (hors contribution au FRU)		<u>RONE¹</u>	
	2018	2022	2018	2022
Gestion de l'épargne et Assurances	48,0%	<48%	28,0% ²	>30%
LCL	68,8%	<66%	11,0%	>12.5%
CA Italia	63,1%	<59%	9,5%	>13%
Services financiers spécialisés	49,2%	<47%	16,3%	>14%
Grandes clientèles	59,5%	<57%	12,5%	>10%

Tous les chiffres sont exprimés en vision sous-jacente

⁽¹⁾ Sur la base d'une allocation normative du capital correspondant (80% des exigences Solvabilité 2 réduites de 9,5% des RWA transférés par la garantie Switch 2 aux Caisses régionales)

⁽²⁾ RONE proforma 2018 correspondant, pour la gestion d'actifs, à une allocation normative de 9,5% des RWA (pour rappel, la méthode précédente incluait les besoins en Seed Money ainsi que les participations et investissements)

Un coût du risque qui devrait se normaliser à environ 40 pb d'ici à 2022

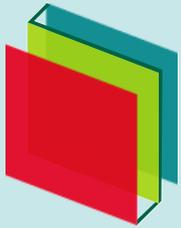
	2015	2018	Hypothèses 2022
Crédit Agricole S.A.	41 pb	23 pb	~40 pb
LCL	13 pb	17 pb	20-25 pb
CA Italia	117 pb	67 pb	~50 pb
Services financiers spécialisés	114 pb	80 pb	90-100 pb
dont CACF	162 pb	118 pb	<160 pb
BFI / Financement	18 pb	-7 pb	20-25 pb
Caisses régionales	18 pb	14 pb	~15 pb
Groupe Crédit Agricole	30 pb	18 pb	~25 pb

- Normalisation du coût du risque pour la BFI après des reprises nettes de provisions en 2018
- Poursuite de la baisse pour CA Italia grâce à une amélioration continue de la qualité des crédits
- Retour à un niveau moyen pour les autres métiers exposés aux crédits, tout en continuant de développer l'activité

Décomposition du PNB 2018 par nature de revenus

En m€	PNB 2018 source Document de Référence	Isolation des revenus Assurances	PNB 2018 format Présentation PMT	% dans le total PNB
MNI	11 571	-4 651	6 920	35%
Commissions nettes	4 159	3 879	8 038	41%
Autres revenus	4 007	-1 679	2 327	12%
GAINS OU PERTES NETS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS	-2 610	4 947	2 337	
PRODUITS NETS DES AUTRES ACTIVITES	6 617	-6 627	-10	
Revenus Assurances		2 451	2 451	12%
PNB	19 736		19 736	

Comparé au Document de Référence 2018, le détail par nature isole ici le PNB généré par les activités bancaires des revenus issus des Assurances



Stratégies des métiers



ANNEXE

INVESTOR DAY – 6 JUIN 2019

Sommaire – Stratégies des métiers



CA Assurances

Amundi

Indosuez Wealth Management

LCL

CA Italia

Banque de proximité à l'international

Crédit à la consommation (CACF)

Leasing & Factoring (CAL&F)

Banque de financement et d'investissement (CACIB)

CACEIS

CA Immobilier

Paiements



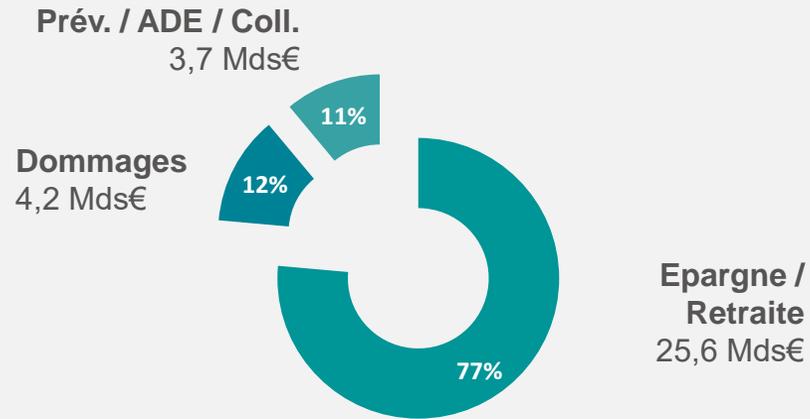
Stratégies des Métiers CA Assurances

CAA : en France et en Europe, une position de leader grâce à un modèle de bancassurance universelle

Un assureur complet et diversifié

33,5 Mds€

de chiffre d'affaires IFRS 2018



82%
en France
(soit 27,4 Mds€)

18%
à l'international¹
(soit 6,1 Mds€)

Une position de premier plan sur l'ensemble de ses marchés

Bancassureur leader

1^{er}
en France²

Assureur leader

1^{er}
en France³

8^{ème}
en Europe⁴



Un business model robuste

Encours Vie **€285 Mds€**
d'encours à fin 2018



Solvabilité
188% de ratio de Solvabilité 2 évalué au 31/12/2018 sur la base de la formule standard

Contribution aux résultats du Groupe
25% du résultat net sous-jacent⁶ de Crédit Agricole S.A. en 2018 soit **1,3 Md€**

⁽¹⁾ Filiales internationales (hors activité de CALIE en France) et activité de CACI à l'international ; Japon, Pologne, IT, Portugal ⁽²⁾ L'Argus de l'assurance, classement 2018 (données 2017) ⁽³⁾ L'Argus de l'assurance, classement 2017 (données 2016) ⁽⁴⁾ L'Argus de l'assurance, classement 2019 (CA 2018) ⁽⁵⁾ Activités Pacifica : ratio combiné net ⁽⁶⁾ Y compris transfert analytique de la garantie Switch à Crédit Agricole Assurances, calcul excluant le pôle AHM

CAA : renforcer le leadership sur les marchés coeur

VIE

Épargne : proposer des solutions d'épargne adaptées à un environnement de taux bas en s'inscrivant dans une approche patrimoniale globale

- Accompagner les clients dans la diversification de leur épargne par une approche conseil loyale...
- ... tout en préservant la rentabilité du groupe CAA

Retraite : renforcer les positions en retraite individuelle et collective

- Tirer partie de la loi PACTE pour augmenter notre collecte sur le marché français
- Renforcer les synergies avec AMUNDI en retraite collective

Prévoyance - emprunteur & assurances collectives² : faire évoluer les offres et viser une forte croissance

- Proposer une offre plus modulaire en Assurance Emprunteur pour maintenir notre position de leader
- Accélérer sur la prévoyance individuelle, en rénovant la gamme de produits et en favorisant l'équipement de nos clients
- Poursuivre notre dynamique de croissance sur les assurances collectives en santé et prévoyance

NON-VIE

- Renforcer l'équipement des clients bancaires Caisses régionales et LCL sur tous les segments
- Sur les agriculteurs, répondre aux nouveaux besoins en matière de sécurisation des exploitations et des récoltes
- Renforcer la démarche Prévention – Assurance – Protection : un plan de prévention par Caisse régionale et pour toutes les cibles⁴

Objectifs à 2022

+13%

croissance des encours (322 Mds€ en 2022)

+5 pp de part UC dans les encours Vie en 2022 (26% à fin 2022)

15%

de la collecte additionnelle retraite¹ du marché français à fin 2022

+35%

chiffre d'affaires sur les activités Prévoyance – Emprunteur & Assurances Collectives² (5 Mds€ en 2022)

+2 pp de clients équipés³ (taux d'équipement, Caisses régionales)

+31%

chiffre d'affaires en assurance dommages (5,5 Mds€ en 2022)

>+5 pp de clients équipés avec au moins une solution d'assurance dommages (taux d'équipement, Caisses régionales, LCL)

Évolutions basées sur l'année de référence 2018. ⁽¹⁾ Retraite individuelle & collective ⁽²⁾ Santé et Prévoyance collective (hors retraite)

⁽³⁾ Périmètre : Predica, Temporaire Décès ⁽⁴⁾ Jeunes adultes, familles, seniors, agris/pros et salariés/élus

CAA : exploiter de nouveaux gisements de croissance

Élargir notre offre de services pour les ménages

- Services au domicile en renforçant notre activité de télésurveillance et en élargissant notre offre à la prévention des risques et à la facilitation des moments clé de vie (confort, adaptation du logement...)
- Services de nouvelles mobilités en adaptant nos offres pour les particuliers et les opérateurs de flottes automobiles
- Services E-santé en fournissant aux clients individuels et aux salariés des entreprises clientes des services agrégés autour des « moments de vie » : conseils de prévention, télémedecine et facilitation des parcours de soin

Créer un modèle unique de Bancassurance des Entreprises

- Déployer une offre complète de solutions en Santé / Prévoyance / Retraite orientée autour des besoins de l'entreprise
- Lancer une offre d'Assurance Dommages des Entreprises fin 2020

Accélérer notre activité internationale : +20% de croissance du chiffre d'affaires international¹ (7,3 Mds€ en 2022)

- Au sein du Groupe, en synergie :
 - Poursuivre la croissance de l'équipement de nos clients retail en Italie
 - Accroître nos activités dommages en Italie, au Portugal et en Pologne
- Hors Groupe, via des partenariats :
 - Sur le modèle de bancassurance hors Groupe en Italie, au Portugal et au Japon
 - Via des hubs banque privée et ADE en Europe

Objectifs financiers à 2022

+3% TCAM PNB 2018-22
(7,2 Mds€ en 2022)

<96% ratio combiné²

~30% coefficient d'exploitation

⁽¹⁾ Périmètre : filiales internationales (hors activité de CALIE en France) et activité de CACI à l'international ⁽²⁾ Périmètre : Pacifica



Stratégies des Métiers Amundi

Amundi : leader européen de dimension mondiale, reposant sur un positionnement stratégique unique

1er asset manager européen et dans le top 10 mondial, avec ~1 500 Mds€ d'AuM

Une organisation centrée sur les clients, bâtie autour de deux segments de clientèle : retail et institutionnel

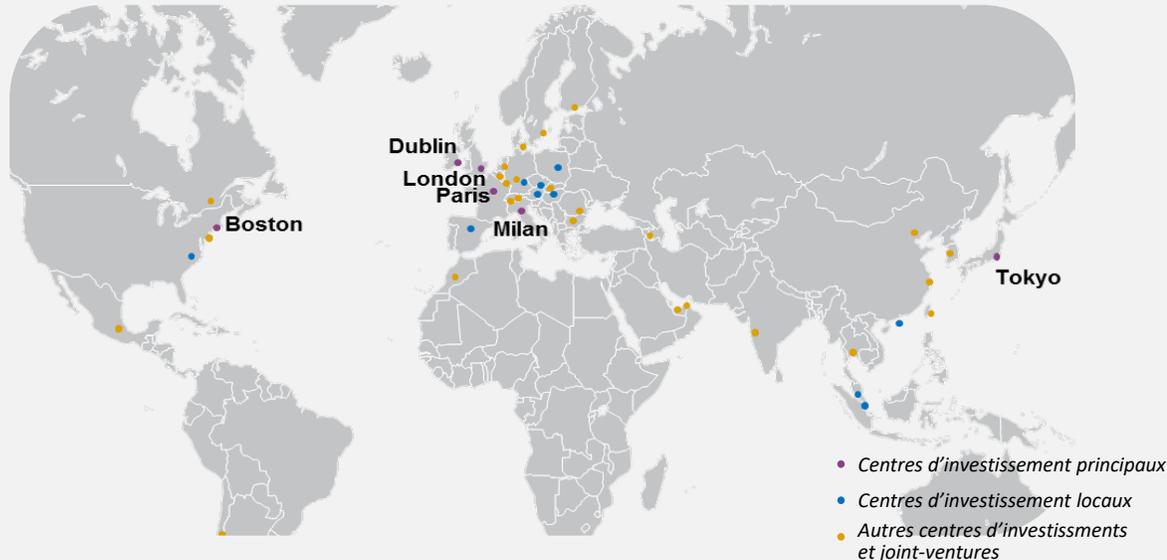
Une offre complète en gestion active, passive et actifs réels

Un modèle industriel efficient, avec un coefficient d'exploitation parmi les plus bas de l'industrie (51,5%¹ en 2018)

Très fort développement des encours (Md€)

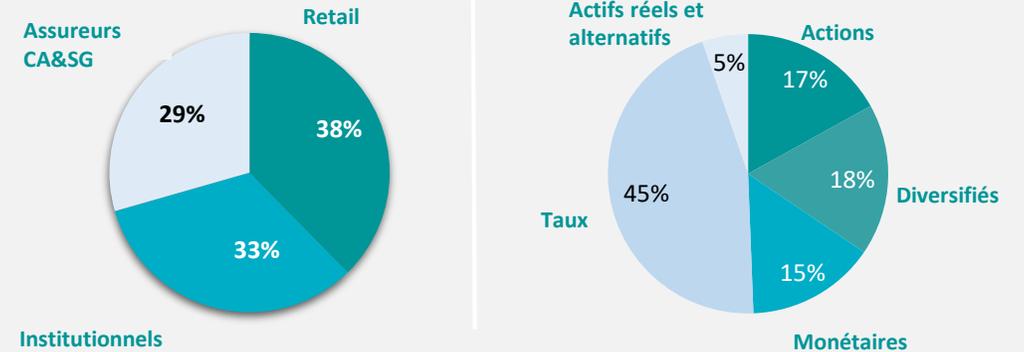


Une dimension mondiale, avec une présence dans 37 pays



Une base d'actifs diversifiée

Répartition des encours par segment de clientèle et par classe d'actifs au 31/03/2019



⁽¹⁾ Hors charge d'amortissements des contrats de distribution et coûts d'intégration; y compris FRU

L'ambition d'Amundi : figurer dans le top 5 des gestionnaires d'actifs mondiaux, grâce à...



Objectifs à 2022

+5% TCAM RNPG 2018-22¹

≤53% coefficient d'exploitation²

100% part des encours répondant à des critères ESG³

⁽¹⁾ Sur la base d'hypothèses de marché conduisant à un impact globalement neutre à horizon 2022 par rapport à 2018. RNPG ajusté (hors amortissements des contrats de distribution ; y compris FRU)

⁽²⁾ Hors charge d'amortissements des contrats de distribution et y compris FRU ⁽³⁾ Partout où cela est techniquement possible

Amplifier le développement d'Amundi dans le cadre d'une stratégie et d'une organisation confirmées

Accélérer le développement d'Amundi sur ses deux segments de clientèle : le Retail et l'Institutionnel

- Consolider le leadership en tant que partenaire privilégié des réseaux Retail, grâce à une offre de solutions, de services et d'outils adaptés pour chaque réseau de distribution
- Accroître la pénétration auprès des clients Institutionnels, grâce à une gamme complète d'expertises et à son offre de conseil et services
- Investir sur les expertises en croissance (ex : gestion passive / Smart Beta, actifs réels) et le développement de nouvelles solutions (ex : gestion sous mandat)

Tirer parti de l'efficacité de son modèle industriel pour maintenir des coûts de revient parmi les plus bas de l'industrie, un avantage compétitif clé dans un contexte de taux durablement bas

Consolider le leadership en Europe et amplifier son développement en Asie, au travers de sa présence directe, de ses JVs et de nouveaux partenariats

La technologie comme nouveau relais de croissance

- Poursuivre les investissements dans la plateforme technique (IT notamment), et la valoriser au travers de l'offre Amundi Services
- Enrichir l'offre d'accompagnement aux réseaux de distribution par le déploiement d'outils digitaux innovants et personnalisés

Renforcer le positionnement d'investisseur responsable d'Amundi

- Généraliser la prise en compte de l'approche ESG dans tous les processus d'investissement en complément de l'analyse financière classique
- Doubler les fonds investis dans des initiatives spécifiques liées à l'environnement et à fort impact social (passage de 10 à 20 milliards d'euros)
- Amplifier son engagement en faveur des entreprises solidaires (en portant l'encours du fonds Amundi Solidarité de 200 à 500 millions d'euros)



Stratégies des Métiers Indosuez Wealth Management

Indosuez Wealth Management : gestionnaire de fortune responsable

La force d'un réseau international et décentralisé

+140 ans

d'histoire et d'expérience dans les principales places financières, notamment en Asie

14 pays

4 zones majeures : Europe (dont Italie et Monaco), Asie, Amériques, et Moyen-Orient

123 Mds€

d'actifs confiés au 31/12/2018

3 150

collaborateurs

Une offre de services large, innovante et globale

Clientèle privée

La primauté de l'intérêt du client :

- Expertise en conseil en structuration de patrimoine et en gestion
- Offre de produits construite en architecture ouverte
- Transparence sur les frais prélevés

Exigence de conformité au-delà du réglementaire

Une refonte engagée de l'offre : intégrer la démarche ESR dans la sélection d'investissements et développer plus largement une gamme de produits dédiés (green bonds CACIB, offre Amundi...)

Institutionnels

A Z Q O R E

L'activité d'**externalisation de services informatiques** pour les gérants de fortune et banques privées

Partenariat en 2018 entre Capgemini et CAIWM au sein d'Azqore

30

banques
partenaires

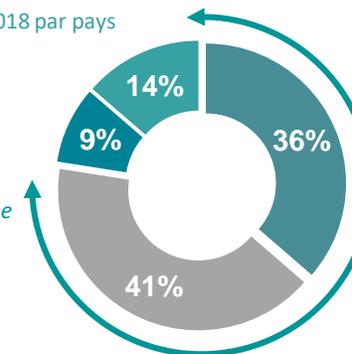
150 MdsCHF

actifs totaux
(+30% vs. 2017)

Une clientèle haut de gamme principalement européenne

Répartition des actifs au 31/12/2018 par pays de résidence client

~75% de la clientèle est européenne



- France
- Reste de l'Europe
- Asie
- Reste du monde

Renforcer nos capacités de conseil en structuration de patrimoine, allocation d'actifs et mandats de gestion discrétionnaire pour aider nos clients dans la construction et la transmission de leur patrimoine

- Développer les solutions de financement et renforcer la distribution de solutions d'investissement innovantes (ex : *tech, green*), en coopération avec le Groupe (CACIB, Amundi, CAA)

Renforcer les synergies avec CACIB

- Développer une offre conjointe avec CACIB à destination des clients dirigeants et entrepreneurs
- Développer le segment des *Family Offices*

Accélérer la digitalisation

Poursuivre la croissance en Europe et en Asie

- France : capitaliser sur l'ancrage au Groupe Crédit Agricole pour assoir notre leadership
- Italie : se positionner comme un acteur de référence
- Ailleurs en Europe : renforcer nos positions grâce à nos plateformes et investissements récents
- Asie : capturer le potentiel de croissance de la région en synergie avec l'ensemble des métiers du Groupe

Offrir les services de BPO d'Azqore à de nouvelles banques privées européennes et asiatiques (18 m€ de RBE à 2022)

Objectifs à 2022

>140 Mds€

AuM

+12 Mds€

AuM apportés via notre réseau international

x 2

nombre de mandats de gestion patrimoniale en France issus de la clientèle des Caisses Régionales¹

10 pp

amélioration du coefficient d'exploitation²

~25%

RONE

⁽¹⁾ 200 000 en 2022 ⁽²⁾ Coefficient d'exploitation de 87,8% en 2018 hors contribution au FRU



Stratégies des Métiers LCL

LCL, la banque leader en ville

Particuliers

6 millions

de clients

Banque privée & Gestion de fortune

Top 5

des banques privées en France¹

Professionnels

Leader

sur les professions libérales

Entreprises & Institutionnels

1 ETI sur 2

cliente de LCL

Une présence forte au cœur des villes

21,3%

taux de pénétration
Paris

14,5%

taux de pénétration
Lyon

13,4%

taux de pénétration
Marseille

80%

des agences implantées
en ville²



Une nouvelle stratégie de communication

Une dynamique de transformation bien engagée

Accélération des investissements depuis 2016

modernisation des agences/Digitalisation

3 pp

amélioration du coefficient d'exploitation sur la période 2016-2018

LCL : viser l'excellence de la relation client

Renforcer l'engagement interne pour améliorer la satisfaction clients

- Augmenter le nombre de collaborateurs¹ réseau en charge de portefeuilles clients
- Généraliser la démarche Groupe patrimoniale avec « Mon Patrimoine Banque Privée »
- Mettre en place une approche par moments de vie et une nouvelle segmentation stratégique et distributive

Adapter le modèle distributif aux nouveaux usages clients

- Achever la rénovation de nos agences (100% en 2022) et l'optimisation du maillage, en privilégiant les métropoles en développement
- Investir dans la modernisation de nos sites internet et l'enrichissement de nos applications mobiles, pour conserver notre place de leader
- Renforcer l'agilité dans nos modes de fonctionnement
- Optimiser les processus grâce à des innovations technologiques (RAD/LAD, IA), généraliser la signature électronique sur tous les marchés
- Orienter les plateformes téléphoniques vers des activités à haute valeur ajoutée

Enrichir les offres et services pour répondre aux nouveaux besoins

- Réinventer la gamme de Banque au Quotidien, plus simple et transparente, avec « LCL Essentiel » comme première brique
- Faire de la filiale Angle Neuf un leader reconnu en France sur l'investissement immobilier patrimonial
- Amplifier les offres de Ville Durable : financements verts, épargne solidaire et éco responsable
- Favoriser la mise en relation des clients Particuliers et Professionnels et encourager le commerce de proximité (CityStore)

Objectifs à 2022

+200 000 clients retail²

1 sur 3 client particulier équipé en prévoyance ou assurance dommage³

<66% coefficient d'exploitation⁴

>12,5% RONE⁵

⁽¹⁾ Sans augmentation des effectifs ⁽²⁾ Net cumulé, y.c clients Banque Privée et Professionnels ⁽³⁾-24,5% des clients en 2018 ⁽⁴⁾ 68,8% en 2018, hors contribution au FRU

⁽⁵⁾ Avec une hypothèse de coût du risque/encours bilan de 20 à 25pb

LCL : capitaliser sur les points de force pour renforcer les métiers spécialisés

Banque Privée et Gestion de Fortune

Conquête :

- Renforcer les synergies avec les marchés retail et entreprises

Offre :

- Enrichir la gamme de produits : « Mon Patrimoine BP », investissements en actifs réels (immobilier, Private Equity) et ESG, notamment en gestion conseillée

Moyens :

- Augmenter le nombre de banquiers privés en contact avec nos clients¹ et renforcer leur expertise (programme de formation)

Professionnels

Conquête :

- Conforter le leadership d' Interfimo² avec des forces commerciales renforcées

Offre :

- Compléter la gamme d'offres assurances
- Offrir des services bancaires et non bancaires via la plateforme de mise en relation LCL Smart Business Pro

Moyens :

- Déployer une filière de formation spécifique pour nos conseillers Professionnels, avec des parcours de carrière
- Développer les espaces d'échanges dématérialisés et généraliser la signature électronique

Entreprises et Institutionnels

Conquête :

- Cibler les ETI et les PME en croissance
- Accompagner les dirigeants et développer de nouvelles franchises autour d'un écosystème spécifique, en synergie avec le Groupe.

Offre :

- Poursuivre le développement du financement LBO mid-cap et de la monétique BtoC
- Elargir les services à l'extrabancaire avec la plateforme LCL Smart Business
- Amplifier nos capacités d'intervention au travers de la création de fonds de dette et de capital développement. 1^{ère} tranche en 2019 de respectivement 250 m€ et 200 m€

Moyens :

- Renforcer l'**expertise sectorielle et internationale**

>55 Mds€ AuM

100% des clients accompagnés dans « Mon Patrimoine BP »

+1 pp de part de marché

100% des clients vus chaque année

1 PME³ sur 3 cliente de LCL

1 ETI sur 2 dont 40% relations de 1^{er} cercle avec les ETI



Stratégies des Métiers CA Italia

CA Italia : une offre complète et un modèle rentable

Une offre de bancassurance complète

Une offre s'appuyant sur **des métiers leaders en Italie** : crédit à la consommation (1^{er}), gestion d'épargne (3^{ème} asset manager), assurances (2^{ème} assureur emprunteur)



Une **marque internationale**, reconnue sur le marché italien

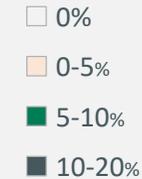
Une **capacité d'intégration démontrée** : 3 banques régionales intégrées en 9 mois, dont fusion juridique et système d'information

2^{ème} marché national du Groupe

Un réseau concentré dans les zones les plus dynamiques d'Italie



Part de marché agences



6^{ème}

banque en Italie¹

Parts de marché

Banque de détail

4%¹

Épargne

4,5%

Crédit Immobilier

5%

Agri-agro

5%

Un actif sain et rentable

1,9 Md€
PNB

63%
coefficient
d'exploitation²

8,4%
ratio NPL brut
Taux de couverture : 60%

⁽¹⁾ En collecte totale (directe et indirecte) à fin 2018 ⁽²⁾ Hors contribution au FRU

CA Italia : développer un modèle durable, en ligne avec les valeurs du Groupe

Conquête : être sur le podium des banques de proximité sur l'IRC et digitaliser les processus

Synergies : amplifier la distribution des produits du Groupe, notamment dans les trois nouveaux réseaux régionaux

Points de force :

- Gestion de l'Épargne : accroître la valeur ajoutée des offres avec Amundi et Indosuez Wealth Management et augmenter le temps commercial des conseillers
- Assurance : déployer le modèle de bancassurance en Italie avec des offres sur la protection, la santé, la retraite et les dommages
- Segment Entreprises : se spécialiser sur les produits et services à plus grande valeur ajoutée, en synergie avec CACIB

Objectifs à 2022

+120 K nouveaux clients

+20% synergies de revenu Groupe

+100 m€ de commissions Wealth Management

+50 m€ de primes assurance dommages

<59% coefficient d'exploitation¹

>13% RONE²

⁽¹⁾ Hors FRU ⁽²⁾ Sous l'hypothèse d'un coût du risque / encours ~50 bp

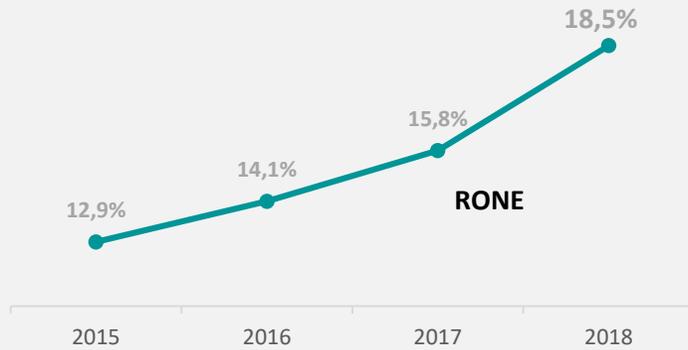


Stratégies des Métiers Banque de proximité à l'international

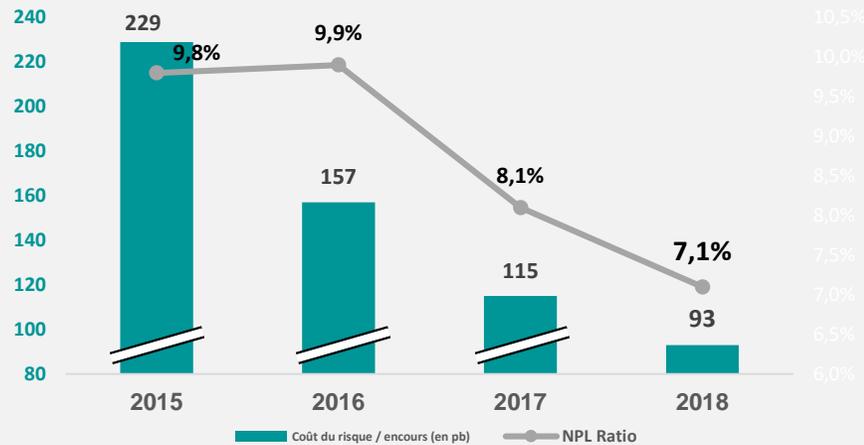
BPI : une stratégie pragmatique, adaptée à des marchés émergents et porteurs

Une stratégie équilibrée...

Une rentabilité en hausse sensible



Des banques solides



Un excédent collecte crédit significatif >1,4 Md€

... avec des expertises fortes aux standards du Groupe...

Des fonds de commerce en croissance, portés par:

- Une marque forte
- Une qualité et fiabilité de service reconnues
- Un apport des expertises du Groupe (distribution, risques, compliance...)

Des franchises reconnues sur les entreprises, **ayant généré 68 m€ de synergies de revenus avec le Groupe en 2018, particulièrement sur les entreprises multinationales**

Des positions de leader/référence sur leurs marchés

... sur des marchés dynamiques

 38 m hab.,
+13,6% PIB¹

 44,8 m hab.,
-1,2% PIB²

 19,6 m hab.,
+27,2% PIB³

 7 m hab.,
+10,3% PIB⁴

 35,7 m hab.,
+14,7% PIB⁵

 97,6 m hab.,
+18,2% PIB⁶

1,8m
clients bancaires actifs

1 068
agences

⁽¹⁻⁶⁾ Population 2017 et TCAM PIB 2014-17 en \$ PPA courants : ⁽¹⁾ Pologne ⁽²⁾ Ukraine ⁽³⁾ Roumanie ⁽⁴⁾ Serbie ⁽⁵⁾ Maroc ⁽⁶⁾ Egypte

Cultiver nos forces

- Retail : privilégier les segments à fort potentiel
- Grandes entreprises : enrichir l'offre et développer les synergies, notamment avec CACIB
- Agri-Agro : renforcer et affirmer notre leadership

Intensifier les investissements dans l'innovation et le digital, leviers de conquête et de satisfaction clients

Maintenir un niveau de risque structurellement prudent¹ et une rentabilité élevée

Focus:

Pologne: renforcer la banque universelle en capitalisant sur nos forces

- Atteindre 5% de part de marché en crédit à la consommation
- Amplifier le développement du fonds de commerce retail
- Accélérer le développement des activités entreprises et professionnels

Objectifs à 2022

Top 3 en IRC sur tous les Marchés

>2 m de clients actifs, soit une croissance nette de 20%

+40% de synergies de revenus sur les entreprises

≤6,5% taux de NPL

<59% de coefficient d'exploitation

>18% RONE

⁽¹⁾ Avec des bilans autofinancés localement



Stratégies des Métiers Crédit à la consommation (CACF)

CACF : un acteur majeur du crédit à la consommation en Europe

Une forte présence internationale

19 pays, 65% des encours gérés à l'international¹

 **CACF France - 31,3 Mds€**
100% CACF

 **Agos - 13,9 Mds€**
61% CACF - 39% Banco BPM

 **CreditPlus Bank - 3,5 Mds€**
100% CACF

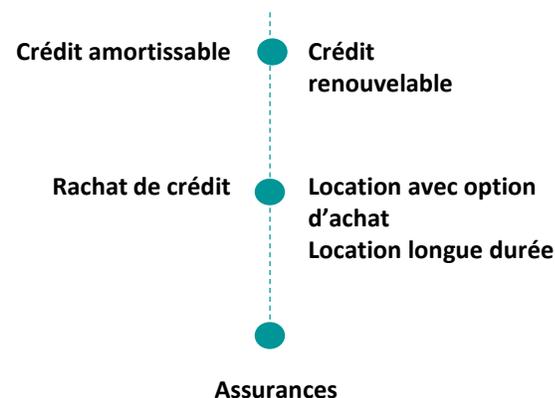
 **SoYou**
51% CACF - 49% Bankia

 **Credibom - 1,7 Md€**
100% CACF

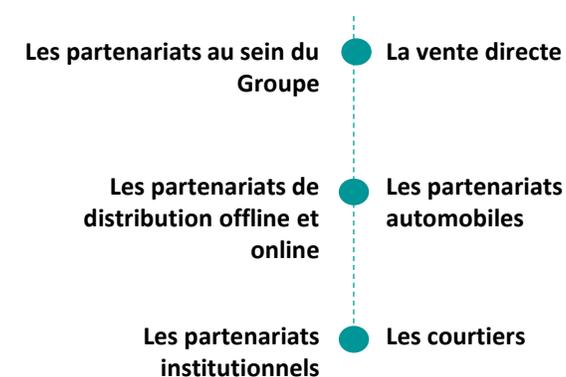
 **CACF Netherlands - 2,2 Mds€**
100% CACF

 **Wafasalaf - 3,2 Mds€**
49% CACF / 51% Attijariwafa Bank

Une offre complète



Une distribution omnicanale



Deux joint-ventures automobiles

 **FCA Bank - 26,8 Mds€**
50% CACF - 50% FCA
18 pays

 **GAC Sofinco - 5,6 Mds€**
50% CACF - 50% Guangzhou
Automobile Group Co. Ltd

Un modèle adossé à la puissance du Groupe Crédit Agricole¹

19,5 Mds€

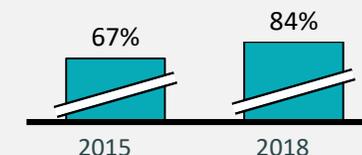
d'encours gérés pour le compte du Groupe Crédit Agricole

~1,1 Md€

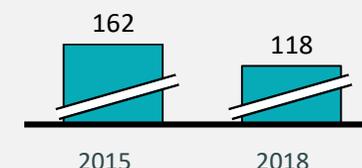
de synergies avec le Groupe Crédit Agricole²

Un modèle rentable et efficace

Autofinancement de CACF



Coût du risque / encours (bp)



>9 m
de clients

Top 3
du crédit à la consommation en Europe

88,5 Mds€
d'encours gérés

~30%
de production digitalisée

⁽¹⁾ Chiffres au 31/12/2018 ⁽²⁾ PNB producteur et distributeur sur l'activité crédit à la consommation

CACF : la référence de l'expérience d'achat pour les clients et partenaires

Rehausser l'expérience client

- 1^{er} en satisfaction client (IRC) dans toutes les entités
- Amplification de l'exploitation des données clients dans leur intérêt

Innovier sur les nouveaux usages

- Lancement de nouvelles offres : LOA (Agil'Auto) et LLD (automobile, équipement de la maison) (voir focus)
- Intégration des offres de crédit aux solutions de paiement de nos partenaires

Amplifier les synergies au sein du Groupe CA

- Digitalisation de l'offre (DigiConso)
- Développement de l'activité assurance, en lien avec CAA

Consolider l'empreinte européenne

- Conquête de nouveaux partenariats européens (e-commerçants)
- Capitalisation sur l'accord Agos-Banco BPM en Italie, accélération du développement en Allemagne et déploiement de l'activité en Espagne

Confirmer les engagements sociétaux et environnementaux

- Amélioration des processus pour garantir un accès au crédit et un accompagnement adaptés à l'ensemble des populations
- Soutien de la transition énergétique via le financement de la mobilité (véhicules électriques, hybrides...) et de l'équipement de la maison (pompe à chaleur, chaudière à condensation...)

Objectifs à 2022

+1 pp

de part de marché pour les banques de détail du Groupe en crédit conso. en France¹

+22 Mds€

d'encours gérés¹

1 Md€

de production générée par le financement vert

<46%

coefficient d'exploitation

~15%

RONE²

⁽¹⁾ Par rapport à 2018 ⁽²⁾ Sous l'hypothèse d'un coût du risque/encours inférieur à 160 bp

CACF : focus sur les nouvelles solutions de location

Devenir un leader de la location d'équipement de la maison et de produits électroniques

Offre

- Location de produits **high-tech** (smartphones, tablettes) pour une durée de **12 à 36 mois** et souscription de services additionnels

Prendre des positions clés dans le marché de la location automobile



- **Location avec option d'achat** (LOA ballon) ou **en longue durée** sur les **véhicules neufs et d'occasion** complétée par des **services** et des produits d'**assurance**

Ambition

- Atteindre une position de **leader** en **France** et en **Italie**, (respectivement **22,5% et 17,5%** de **parts de marché**), et **challenger le marché allemand**
- Générer **800 m€ de production** annuelle à horizon 2022

- Atteindre une cible de **750 m€ de production** en France avec Agil'Auto et **3,8 Mds€ de production** pour l'activité de location avec la JV FCA Bank dès 2022
- Développer le dispositif sur le **marché du véhicule d'occasion**

Leviers

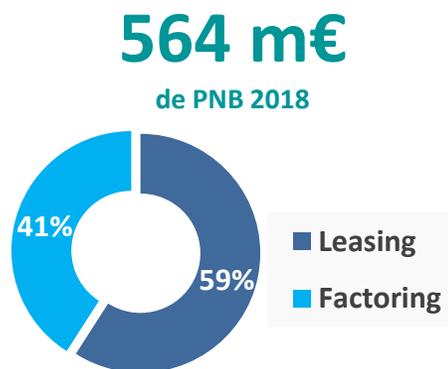
- Développer un **écosystème autour des offres de location**
- Optimiser la gestion des actifs loués grâce au **data management**
- Intégrer des services grâce à une **architecture distributive ouverte**
- Investir sur **des outils digitaux et systèmes IT**



Stratégies des Métiers Leasing & factoring (CAL&F)

CAL&F : une entreprise pan-européenne

Une présence stratégique à l'international



Une offre complète sur de nombreux marchés et réseaux

Leasing



Factoring



Un leader de la transition énergétique

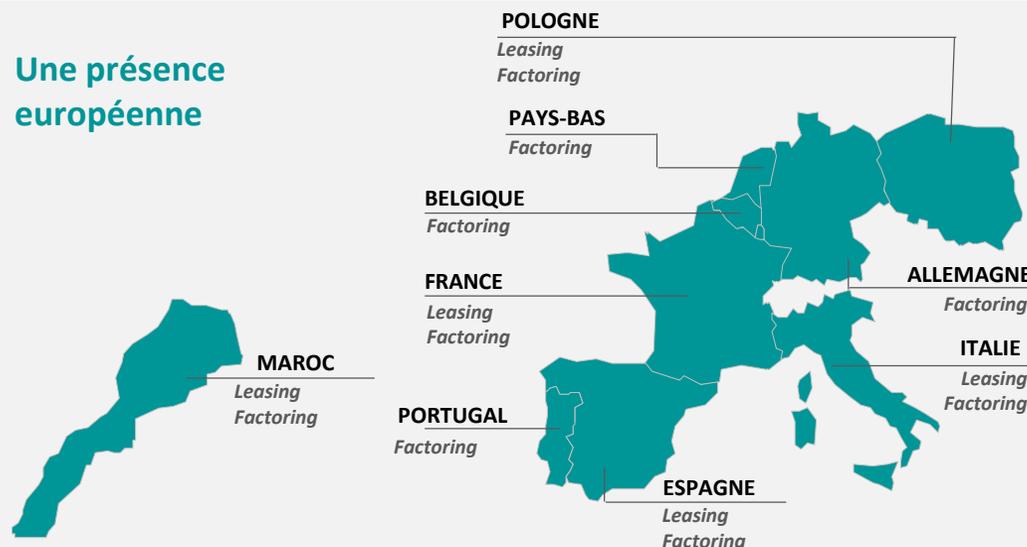


Une entreprise innovante



~ 12 K clients inscrits fin 2018

Une présence européenne



Un modèle orienté clients et rentable

> 212 K clients en 2018 dont 60% en France



+5 IRC 2018
+ 20 pour Cash In Time

Encours 22,3 Mds€ à fin 2018

Coefficient d'exploitation⁵



⁽¹⁾ Périmètre : filiales internationales (hors CALIT) ⁽²⁾ Classement Leaseurope sur la production 2017 ⁽³⁾ Classement CAL&F sur le CA facturé 2017 ⁽⁴⁾ Périmètre des Sofergies en France à fin 2017 ⁽⁵⁾ Hors FRU

Accompagner les ETI et Grandes Entreprises dans leur développement en Europe

- Factoring : créer un dispositif commercial pan-européen s'appuyant sur une offre homogène
- Leasing : lancer l'activité en Allemagne en capitalisant sur la plate-forme opérationnelle polonaise
- Efficacité opérationnelle : créer des plateformes européennes de middle et de back office
- Pertinence relationnelle : capitaliser sur la data (scores de conquête, cross-selling, algorithmes d'octroi, ...)

Financement de la transition énergétique : devenir un acteur majeur européen en capitalisant sur le leadership français

- Conforter notre leadership sur le financement des Energies renouvelables en France et se développer en Europe
- Gamme d'offre leasing « Green Solutions » pour accompagner la transition énergétique des entreprises

Accompagner les nouveaux usages et donner un accès direct à nos offres via le digital

- Développer une place de marché offrant une solution de leasing 100% digitale en Pologne, Allemagne et en France
- Etendre Cash in Time à de nouveaux marchés européens
- Financer de nouveaux actifs : clouds, équipements digitaux, infrastructures ...

Objectifs à 2022

#1 en IRC, en Europe en leasing et en factoring

Top 3 européen en factoring et top 5 en leasing

1/3 projets ENR financés en France

100% des parcours client leasing digitalisés

<49% coefficient d'exploitation

>12% RONE

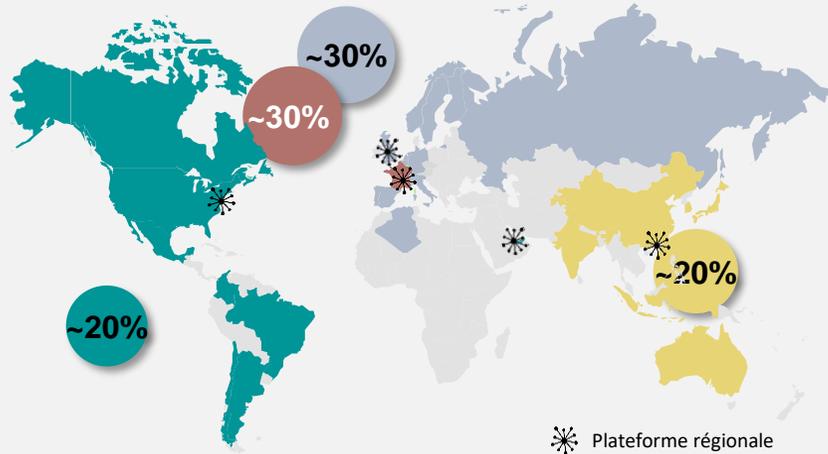


Stratégies des Métiers Banque de financement et d'investissement (CACIB)

CACIB : une BFI mondiale, au service des grands clients du Groupe Crédit Agricole

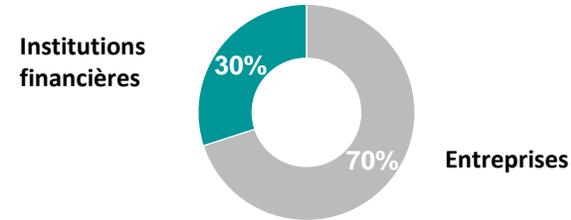
Un socle européen, une envergure mondiale

Répartition du PNB commercial 2018 (4,4 Mds€)



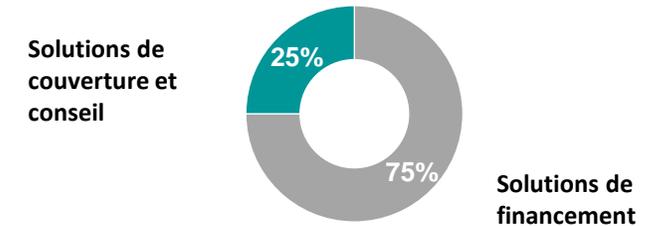
Un ciblage sur la clientèle entreprises et sur les activités de financement

Répartition du PNB commercial 2018 par segment de clientèle



~1/4 des clients de CACIB sont communs à d'autres entités du Groupe

Répartition du PNB commercial 2018 par type de solutions



Une offre principalement orientée vers les solutions de financement

Des expertises reconnues

Global Bank of the Year 2018 Infrastructure et Energie

Global Transport Finance House of the Year 2018¹

✓ 1^{er} – Financements aéronautiques – Monde² - 2017

✓ 2^{ème} – Obligations en euros – Monde³ – T1-2019

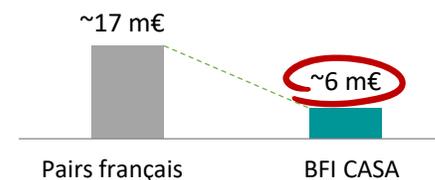
Overall Most Impressive Bank of Green/SRI Capital Markets depuis 2014

Un profil de risque et des charges maîtrisés

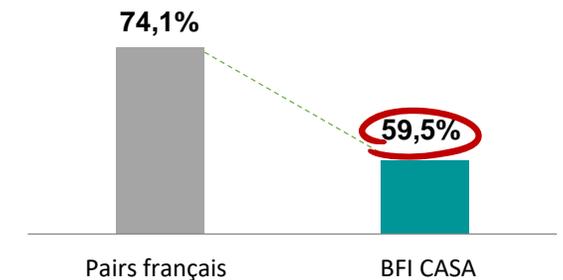
- Des **activités** au service de l'économie réelle avec une politique de risque prudente

Un profil de risque de marché prudent

VaR moyenne⁴ – 2018



Un faible coefficient d'exploitation



⁽¹⁾ Award récompensant les secteurs Aviation, Rail et Shipping ⁽²⁾ Bookrunner, Air Finance journal ⁽³⁾ Bookrunner, Thomson Financial, en volume ⁽⁴⁾ VaR moyenne 2018 (99% à 1 jour) des pairs français

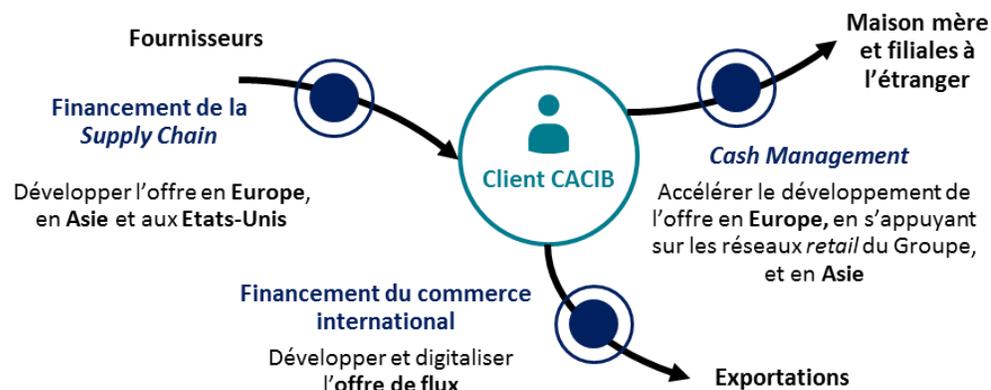
CACIB : au service d'une clientèle d'entreprises, et des entités du Groupe (1/2)

Déployer notre modèle centré sur le client et leurs besoins de financements

- S'appuyer sur l'expertise en solutions de financement et marché pour accompagner nos clients dans leurs transactions stratégiques
- Participer au développement de la franchise ETI du Groupe, à travers des équipes produits et *coverage* dédiées

Renforcer notre présence en Asie, notamment en Chine

Renforcer notre activité de Banque commerciale transactionnelle



S'inscrire durablement comme la banque de référence de la finance verte

- Rester dans le Top 5 mondial en finance verte et durable (*green, social & sustainability bonds, et green project finance*)
- Elargir l'offre de solutions innovantes orientées Développement Durable dans l'ensemble des métiers de CACIB (ex. : *green transition banking*)
- Aligner nos politiques sectorielles avec le Scenario de Développement Durable³ en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris

Objectifs à 2022

+ 100 m€ PNB en Chine¹

~ x1,7 PNB de l'activité cash management²

x2 taille du *green loan portfolio* (13 Mds€ à 2022)

⁽¹⁾ Progression du PNB commercial en vision coverage sur la clientèle chinoise ⁽²⁾ Hors activité Correspondent Banking ⁽³⁾ Agence Internationale de l'Energie (IAE)

Optimiser le dispositif des activités de marchés

- Des activités de marchés (financement, solutions de couverture et produits structurés) entièrement au service des clients (Corporates, Groupe CA, SSA¹, Assureurs, ALM de Banques et Investisseurs/Asset Managers)
- Développement de l'offre : *secured funding*, expertises spécifiques / solutions², investissements ciblés sur la plateforme asiatique
- Une attention permanente au ratio coûts / revenus : redimensionnement d'activités (crédit secondaire, recherche...), adaptation du dispositif de vente sur les produits de flux, refonte des processus *front to back*

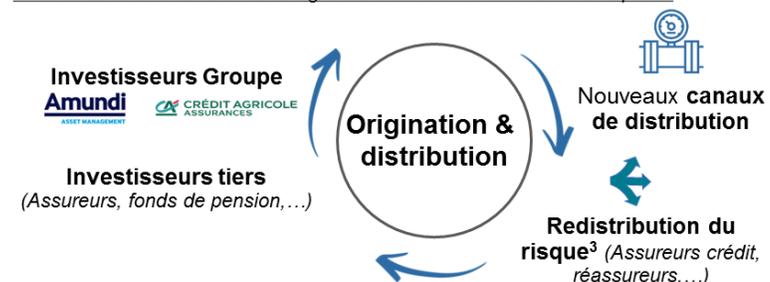
Dégager des marges de manœuvre pour investir et innover

- Optimiser nos coûts : programmes d'efficacité opérationnelle (ex. : évolution de nos processus de bout en bout dans nos lignes métiers), optimisation des dispositifs géographiques
- Transformer l'IT en développant une architecture véritablement *data centric*
- Renforcer la démarche d'innovation pour gagner en pertinence client, agilité et efficacité (ex. : KomGo, NowCP,...)

Optimiser nos ressources rares pour mieux accompagner nos clients

- Concentrer nos efforts commerciaux sur les clients pour lesquels CACIB apporte de la valeur
- Renforcer la collecte de dépôts
- Continuer à renforcer la distribution sous toutes ses formes (distribution primaire, secondaire, nouveaux canaux de distribution,...) pour :
 - Maintenir les RWA sous contrainte hors effets réglementaires
 - Maximiser la rentabilité des actifs
 - Optimiser la liquidité

Intensifier la rotation du bilan en originant et en distribuant des actifs de qualité



Objectifs à 2022

+300 m€

PNB sur les activités de Fixed Income

<55%

coefficient d'exploitation⁴

+10%

RONE⁵

+0,7 pp

de productivité des RWA sur les activités de financement⁶

Stables

RWA⁷

⁽¹⁾ Sovereigns, Supranationals and Agencies ⁽²⁾ Couverture des transactions stratégiques de nos clients Corporates, gestion ALM de nos clients Assureurs,... ⁽³⁾ ECA, titrisation,...

⁽⁴⁾ Hors contribution au FRU ⁽⁵⁾ @9,5% des RWA ⁽⁶⁾ PNB/RWA hors effets modèles et Bâle IV ⁽⁷⁾ Hors effets change, réglementaires et BSF



Stratégies des Métiers CACEIS

CACEIS : un asset servicer sur le podium européen

Une gamme de services complète de l'exécution à la conservation

Nos métiers principaux

- Conservation
- Administration de fonds
- Banque dépositaire
- Gestion de trésorerie
- Solutions marchés
- Services aux fonds
- Services aux émetteurs

Nos clients principaux

- Sociétés de gestion
- Sociétés d'assurance
- Banques et banques privées
- Mutuelles et Fonds de pension
- Corporates

Une position de premier plan sur l'ensemble de nos marchés

Actifs sous Conservation (AuC)

~2 600 Mds€ à fin 2018
9^{ème} rang mondial (10^{ème} en 2017)

Fonction dépositaire (AuD nets)

~1 100 Mds€ à fin 2018

Actifs sous Administration (AuA)

~1 700 Mds€ à fin 2018
5^{ème} rang mondial (7^{ème} en 2017)

Private Equity & Real Estate Services (PERES)

1^{er} en France & leader, au Luxembourg et en Italie

Apporteur significatif de liquidité au Groupe CA

21 Mds€ d'apport de liquidités au Groupe Crédit Agricole (fin 2018)

Un groupe international



- 1^{er} en France**
 - en Administration de fonds
 - en Banque dépositaire
 - sur les institutionnels et les sociétés de gestion

- 3^{ème} en Europe**
 - N°1 en administration de fonds

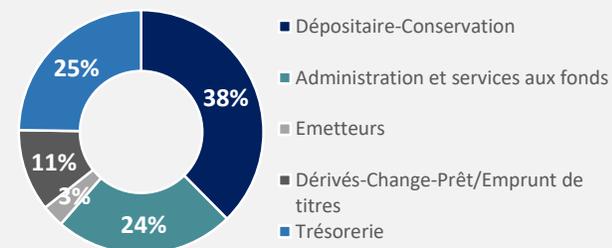
- 7^{ème} au Luxembourg**
 - 2^{ème} plateforme opérationnelle du groupe CACEIS

- 8^{ème} en Allemagne**
 - 2^{ème} sur les fonds immobiliers
 - 1^{er} sur les fonds fermés

- 6^{ème} en Italie**
 - Part de marché de 20% sur les fonds Private Equity & Real Estate
 - 1^{er} sur les fonds immobiliers

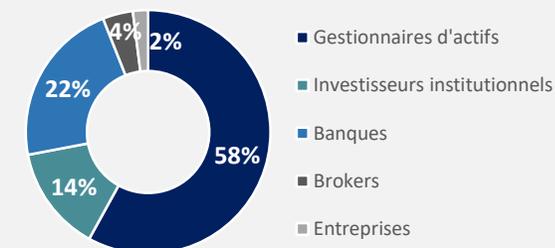
Un business model diversifié et une rentabilité solide

Revenus 2018 par activité



RNPG 2018¹ : 174 m€

Commissions 2018 par segment de clientèle



RONE 2018² : 19,5%

CACEIS : consolider la position d'acteur de référence en Europe

Capitaliser sur les mouvements stratégiques récemment annoncés

- Acquisition de KAS Bank (closing prévu fin T3 2019)
- Partenariat avec Santander (closing prévu au T4 2019)

Continuer de diversifier l'offre de CACEIS pour couvrir tous les besoins clientèle

- Déployer l'offre « *Market Solutions* » à travers notre réseau
- Développer l'offre aux institutionnels, en particulier sur le segment des fonds de pension notamment grâce à l'acquisition de Kas Bank

Intensifier les synergies avec les entités du Groupe

- Poursuivre la dynamique de coopération en particulier avec CACIB (offre *Private Equity & Real Estate Securitisation*) et avec Indosuez Wealth Management

Utiliser le Digital comme vecteur de transformation et de différenciation commerciale

- Développer une logique de co-construction avec nos clients via une plateforme collaborative de projets
- Accroître l'efficacité opérationnelle via l'IA (Technobots / lecture de documents / automatisation des contrôles)
- Développer une nouvelle gamme de services : *Data As a Service*, logique d'agrégateur de solutions start-up

Objectifs à 2022

4 000 Mds€ encours conservés
+50% vs. 2018

+65% PNB en Europe
hors France

+10% synergies de revenus
avec le Groupe

+15% investissements
dans les services
digitaux et data

<66% coefficient
d'exploitation¹

>28% RONE



Stratégies des Métiers CA Immobilier

Une présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'immobilier

Accession à la propriété

Approche globale du patrimoine

Vente de neuf

Gestion locative

Assurances

Un expert multi métier, au service des particuliers, des entreprises et du Groupe CA

Particuliers

Promotion résidentielle¹
15^{ème} en France

Administration de biens²
~300 000 lots gérés par le Groupe

Entreprises

Promotion tertiaire³
16^{ème} en France

Stratégie immobilière, Workplace design et Travaux⁴

Immobilier d'exploitation⁵

Property Management⁶

Synergies Groupe

CAI tête de réseaux Square Habitat
Top 3 des promoteurs commercialisés par le Groupe

Gestion de 95 % des surfaces Predica et 40 % d'Amundi France

Se différencier en construisant une approche immobilière globale

- Amplifier la proposition de valeur à destination des particuliers à travers une plateforme « Mon Logement » (acquisition, investissement, gestion locative, cession/revente, location)

Innovier pour accompagner le changement des attentes clients

- Renforcer nos positions en promotion résidentielle et accompagner le développement des territoires (généralisation du dispositif « nature en ville », logements sociaux, etc.)
- Poursuivre la construction d'offres de logements connectés et évolutifs, avec les entités du Groupe (CAA et Nexecur notamment)

Renforcer notre positionnement vis-à-vis des entreprises

- Croître sur la promotion tertiaire, avec les entités du Groupe et hors Groupe
- Prendre une place référente sur l'administration de biens aux institutionnels

Objectifs à 2022

50 000

Projets immobiliers concrétisés par an via « Trajectoires Patrimoine »

⁽¹⁾ Conception, réalisation et commercialisation de logements neufs ⁽²⁾ Gestion, syndic et location pour les propriétaires et locataires particuliers ⁽³⁾ Conception, réalisation, restructuration et réhabilitation d'immeubles tertiaires ⁽⁴⁾ Conseil en implantation et aménagement des espaces de travail ⁽⁵⁾ Gestion technique, organisationnelle et management des espaces de travail ⁽⁶⁾ Gestion locative et technique d'immeubles résidentiels et tertiaires



Stratégies des Métiers Paiements

Paiements : un marché dynamique et des positions solides pour asseoir de nouvelles ambitions

Un marché dynamique...



de croissance naturelle en Europe avec un potentiel de développement important en France en remplacement du fiduciaire et du chèque

... et en pleine révolution

Des nouveaux besoins commerçants et usages consommateurs

Paiement mobile, transfert d'argent entre amis, authentification biométrique....

Terminal mobile, solutions e-commerce...

- Des évolutions réglementaires majeures (DSP2, IFR...)
- Des concurrents multiples sur toute la chaîne de valeur

Des atouts forts face à la concurrence

Une forte présence en proximité

Une grande efficacité opérationnelle

Une prévention de la fraude aux plus hauts standards

Des coûts unitaires compétitifs grâce aux volumes traités

Un positionnement de leader en France

Des parts de marché fortes

- 27% de parts de marché sur les transactions en France¹
- 27% de parts de marché sur les paiements carte (commerçants et porteurs)²
- 15 000 DAB en France

Une activité Paiements en expansion

- 10 Mds de transactions en 2018 (+6,6%³) : 300 Mds€ par jour
- Messagerie SWIFT, 120 m d'opérations par an (Top 20 mondial)

Des paiements par carte en progression

- 5,5 Mds de paiements carte (+11,5%³) dont 19% sans contact
- 20 m de cartes bancaires en France (+3%³) dont 17 m sans contact
- >3 m de cartes recyclées en 2018

Une activité commerçants en croissance

- 356 000 contrats commerçants (+4%³)
- Développement des solutions d'encaissement en mobilité, sur un marché émergent : 14 000 mPOS (+30%³)

Paiements : au cœur de la relation client, faire des paiements un levier majeur de fidélisation et de conquête

Leviers de développement

Particuliers :

Conforter notre leadership en offrant tous les services de paiement aux meilleurs standards

Commerçants & Entreprises :

Soutenir le développement de nos clients en France et en Europe pour accroître nos parts de marches

Adresser de nouveaux segments de marché (marketplaces, cartes entreprises) en complémentarité des banques du Group en créant un établissement de paiement central (PSP)

Excellence opérationnelle et relationnelle : être la référence de la qualité de service

- Viser le zéro irritant
- Optimiser le dispositif de traitement des espèces pour garantir le service à l'ensemble de nos territoires

Capitaliser sur les données de paiements

- Capitaliser sur notre rôle de tiers de confiance vis-à-vis de nos clients
- Valoriser la data pour enrichir le service à nos clients : informer, alerter, anticiper et conseiller
- Favoriser le *cross-selling* autour des paiements

Un relais de croissance pour le Groupe

+150 m€

PNB annuel additionnel – activité paiements Groupe à partir de 2022¹

450 m€

investis dans l'activité Paiements entre 2019 et 2022

⁽¹⁾ Vs PNB 2018, hors évolution des interchanges

Page intentionnellement laissée vide

CONTACTS PRESSE CREDIT AGRICOLE :

Charlotte de Chavagnac	+ 33 1 57 72 11 17	charlotte.dechavagnac@credit-agricole-sa.fr
Olivier Tassain	+ 33 1 43 23 25 41	olivier.tassain@credit-agricole-sa.fr
Caroline de Cassagne	+ 33 1 49 53 39 72	caroline.decassagne@ca-fnca.fr

CONTACTS RELATIONS INVESTISSEURS CREDIT AGRICOLE S.A. :

Investisseurs institutionnels	+ 33 1 43 23 04 31	investor.relations@credit-agricole-sa.fr
Actionnaires individuels	+ 33 800 000 777 (numéro d'appel gratuit France uniquement)	credit-agricole-sa@relations-actionnaires.com

Cyril Meilland, CFA	+ 33 1 43 23 53 82	cyril.meilland@credit-agricole-sa.fr
Letteria Barbaro-Bour	+ 33 1 43 23 48 33	letteria.barbaro-bour@credit-agricole-sa.fr
Oriane Cante	+ 33 1 43 23 03 07	oriane.cante@credit-agricole-sa.fr
Emilie Gasnier	+ 33 1 43 23 15 67	emilie.gasnier@credit-agricole-sa.fr
Ibrahima Konaté	+ 33 1 43 23 51 35	ibrahima.konate@credit-agricole-sa.fr
Vincent Liscia	+ 33 1 57 72 38 48	vincent.liscia@credit-agricole-sa.fr
Annabelle Wiriath	+ 33 1 43 23 55 52	annabelle.wiriath@credit-agricole-sa.fr

Tous nos communiqués de presse sur : www.credit-agricole.com - www.creditagricole.info



Crédit_Agricole



Groupe Crédit Agricole



creditagricole_sa

**GROUPE
CRÉDIT
AGRICOLE**

