



## Projet du Groupe et PMT 2022

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



### COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Montrouge, le 6 juin 2019

## PROJET DU GROUPE & PMT 2022

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

### Un nouveau Projet du Groupe

Le groupe Crédit Agricole formalise sa Raison d'être : « *Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société* ». Il confirme son modèle de banque universelle de proximité fondé sur un modèle relationnel unique qui s'appuie sur trois piliers :

- **L'excellence relationnelle** : pour occuper le premier rang en satisfaction client en devenant la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs et des institutionnels ;
- **La responsabilité en proximité** : pour accompagner la digitalisation en offrant aux clients compétence humaine, responsable et accessible ;
- **L'engagement sociétal** : pour amplifier notre engagement mutualiste pour nourrir notre position de leader européen en investissement responsable.

### Un nouveau Plan à moyen terme (2019-2022)

Des objectifs de rentabilité améliorés et sécurisés

Un Groupe fort, ce qui permet une gestion agile du capital

- Objectif de résultat net part du Groupe 2022 : > 5 Mds€ pour Crédit Agricole S.A. ;
- ROTE 2022 : > 11 % pour Crédit Agricole S.A. ;
- CET1 à fin 2022 intégrant les évolutions réglementaires :
  - > 16% pour le groupe Crédit Agricole
  - 11% pour Crédit Agricole SA
- « Switching off »

Trois leviers pour le nouveau Plan à moyen terme :

- **Croissance sur tous nos marchés** avec pour objectif d'être premier en conquête clients ;
- **Synergies de revenus** pour atteindre 10 Mds€ en 2022 ;
- **Transformation technologique pour une efficacité renforcée** avec une enveloppe dédiée de 15 Mds€ sur quatre ans.



Le groupe Crédit Agricole présente aujourd'hui un nouveau Projet du Groupe et un nouveau Plan à moyen terme à horizon 2022 élaborés conjointement entre les Caisses régionales et Crédit Agricole S.A.

Le Projet du Groupe exprime pour la première fois la **Raison d'être** du Crédit Agricole. Elle sert de fondement à son modèle relationnel unique et est au cœur de son modèle de banque universelle de proximité. Tournée vers l'avenir tout en restant fidèle à la traduction quotidienne de l'utilité du Groupe, cette Raison d'être guide la transformation et le développement du Groupe et porte les valeurs d'**utilité** et d'**universalité**. Elle se résume ainsi : « **Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société** ».

Dans ce nouveau cadre à long terme, le Plan stratégique 2022 est un projet de croissance rentable pour le Crédit Agricole. Il s'inscrit dans la continuité du précédent Plan à moyen terme « Ambition Stratégique 2020 » dont les résultats financiers ont été atteints pour la majorité avec une année d'avance. Il vise à amplifier et accélérer la trajectoire du Groupe dans un environnement incertain et marqué par la montée des exigences sociétales.

Le scénario économique se base sur le maintien des taux d'intérêt à un niveau bas. Tout en intégrant l'hypothèse prudente d'une remontée du coût du risque à 40 points de base (contre 23 points de base en 2018), Crédit Agricole S.A. vise un objectif de rentabilité amélioré et sécurisé, avec un résultat net part du Groupe supérieur à 5 milliards d'euros (4,4 milliards d'euros en 2018) et un objectif relevé de rentabilité sur capitaux propres tangibles (ROTE) supérieur à 11% (12,7% en 2018 ; objectif du PMT 2016-2019 : 10 %). Cet objectif est sécurisé par son modèle d'affaires diversifié et par l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, notamment grâce à la baisse des coefficients d'exploitation de l'ensemble des métiers de Crédit Agricole S.A., pour arriver à moins de 60% en 2022 (hors contribution au Fonds de résolution unique).

Les objectifs de CET1 fixés à fin 2022 pour le groupe Crédit Agricole et Crédit Agricole S.A. respectivement supérieur à 16 % et à 11%, tiennent compte des durcissements réglementaires significatifs attendus d'ici là. Le ratio CET1 du groupe Crédit Agricole est le gage de la solidité financière de l'ensemble du Groupe. Le Groupe maintiendra également une gestion prudente de la liquidité. Enfin, sur la durée du Plan à moyen terme, une nouvelle étape dans la simplification de la structure capitalistique de Crédit Agricole S.A. sera franchie avec le débouclage partiel du Switch, mécanisme de garantie accordée par les Caisses régionales à Crédit Agricole S.A., avec pour ce dernier un effet favorable sur son résultat par action.

### Crédit Agricole S.A. - Objectifs financiers 2022

<b>Croissance du résultat net part du Groupe</b>	> +3% par an (TCAM 2018-2022) pour atteindre >5 Mds€
<b>ROTE</b>	> 11%
<b>Coefficient d'exploitation (hors FRU)</b>	< 60%
<b>Hypothèse de coût du risque</b>	~ 40 points de base
<b>CET1</b>	11% > 16% pour le groupe Crédit Agricole
<b>Taux de distribution</b>	50% en numéraire



## « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société » : le nouveau Projet du Groupe à long terme

Le Crédit Agricole est la première banque en France, le premier assureur en France, le premier bancassureur en Europe, le premier gestionnaire d'actifs européen et la dixième banque mondiale. Comptant 51 millions de clients dans le monde et servant la première base de clients en banque de proximité en Europe, le Groupe a fondé son développement sur un modèle relationnel unique, qu'il entend encore renforcer en s'appuyant sur trois piliers.



### L'excellence relationnelle au cœur du Projet client

**Le Groupe a pour objectif de devenir la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises.**

*Les leviers :*

- mobiliser tous les métiers autour de la satisfaction client, en la pilotant au plus haut niveau, en faisant de l'Indice de recommandation client (IRC) un critère d'évaluation des collaborateurs, managers et dirigeants et en créant une Académie de l'excellence relationnelle ;
- installer une culture du zéro défaut (création de nouvelles fonctions dédiées à la « voix du client » et à l'optimisation des processus bancaires).

**Le Groupe vise une augmentation de +20 points du nombre de clients utilisant ses applicatifs digitaux en France et en Italie, en leur offrant une expérience client digitale exceptionnelle.**

*Les leviers :*

- des outils et applications aux meilleurs standards sur tous les marchés ;
- des offres adaptées aux nouveaux usages notamment des offres d'accès à tous nos services, une tarification simple et transparente ;



- une exploitation renforcée de la data au service du client, tout en garantissant la sécurité avec un positionnement de tiers de confiance ;
- l'innovation avec l'ouverture de 17 nouveaux Villages by CA en France et en Italie;
- et des parcours clients conçus entièrement de façon digitale.

**Le Groupe investit dans une stratégie innovante de plateformes de services bancaires et extra-bancaires**, opérées en direct ou avec des partenaires.

- Lancements prévus dans les Caisses régionales : plateformes dédiées à la création d'entreprises, à la gestion d'associations, au financement d'une voiture ou aux services de santé dès 2019 ; puis en 2020, des plateformes d'accompagnement à la recherche d'un emploi et au logement, ainsi qu'un coffre-fort numérique.

### La responsabilité en proximité au cœur du Projet humain

Les femmes et les hommes du Crédit Agricole sont au cœur de la réussite du Projet du Groupe. Dans une société de plus en plus digitalisée, la responsabilité humaine que les collaborateurs d'une entreprise peuvent offrir à leur client, est clé. Le Groupe place cette responsabilité au centre de son Projet humain, et en renfort de son Projet client amplifié.

Le Groupe se démarquera en **offrant toujours à ses clients un accès direct à un responsable de la relation en proximité**. Ce responsable devra faire preuve de discernement et aura davantage de responsabilités pour répondre rapidement aux besoins des clients.

*Les leviers :*

- des évaluations sur la base des indices de recommandation clients (IRC) et, pour les managers de Crédit Agricole S.A., d'engagement et de recommandation salariés (IER),
- un cadre de délégation clair (80% des décisions seront prises dans les réseaux de nos banques de détail en France),
- plus de temps commercial grâce à l'intégration native de la conformité dans les outils et les décisions,
- des formations comportementales et digitales.

Cette évolution de grande ampleur requiert des **transformations en termes d'organisation et de management** pour responsabiliser les collaborateurs au plus près du client.

*Les leviers :*

- 100% des dirigeants du Groupe formés à notre nouveau modèle managérial,
- des managers « entrepreneurs »,
- un raccourcissement des chaînes de décision,
- de nouveaux espaces de travail et des méthodes agiles,
- un cadre de confiance renforcé pour un engagement réciproque des collaborateurs et de l'entreprise.

**Le Groupe ambitionne d'être l'employeur préféré dans les services financiers en France et dans le Top 5 en Europe**



## Un engagement mutualiste fort vis-à-vis de la société au cœur du Projet sociétal

Le groupe Crédit Agricole va poursuivre son engagement mutualiste en faveur du développement pour tous, et faire de la finance verte l'une des clés de croissance du Groupe.

### Poursuite de l'engagement mutualiste en faveur du développement pour tous

Le Groupe va s'appuyer sur son ancrage territorial, notamment par la présence des Caisses régionales dans les territoires, pour permettre un développement économique mieux partagé.

Il va :

- développer des gammes d'offres accessibles à tous à l'instar d'Eko et de LCL Essentiel,
- favoriser l'entrepreneuriat : Cafés de la création et Villages by CA,
- prévenir et traiter le surendettement.

Il va également développer les nouvelles formes d'entreprises à impact social et environnemental :

- accroître sensiblement les investissements dans l'économie sociale et solidaire (ESS),
- renforcer le leadership de CACIB sur l'arrangement des social bonds,
- intervenir au profit du développement économique des populations en pays émergents, via la Fondation Grameen Crédit Agricole,

et enfin renforcer les liens sociaux dans les territoires :

- accueillir largement les stagiaires des classes de troisième issus des zones défavorisées,
- soutenir les associations locales (culturelles, sportives, solidaires) dans le prolongement des initiatives prises par les Caisses régionales,
- renforcer les actions de ses Fondations.

### La Finance verte, l'une des clés de croissance du Groupe

- mobiliser le Groupe autour d'une Stratégie climat commune, en ligne avec l'Accord de Paris, dont la mise en œuvre sera certifiée par un tiers et publiée en 2020 suivant les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD),
- renforcer nos engagements dans le financement de la transition énergétique : sortir du charbon thermique en 2030 dans l'UE et l'OCDE (pas de développement de relation avec les entreprises dont l'activité charbon représente plus de 25 % de leur activité sauf avec celles qui ont publié ou prévoient de publier avant 2021 un plan de retrait des actifs charbon thermique. Pas de relation commerciale avec les entreprises développant ou projetant de développer de nouvelles capacités en charbon thermique), financer un projet d'énergies renouvelables sur trois en France, doubler la taille de notre portefeuille « green loans » pour atteindre 13 milliards d'euros en 2022,
- promouvoir des politiques d'investissement vertes et responsables : prise en compte des critères ESG dans 100% des fonds gérés par Amundi et 100% des nouveaux investissements de Crédit Agricole Assurances, placer 6 milliards d'euros du portefeuille de liquidités du Groupe sur des produits financiers socialement responsables (ISR)
- attribuer une note de transition pour nos grands clients entreprises afin de structurer le dialogue avec eux sur leur trajectoire de transition énergétique.

**Le Groupe entend ainsi devenir le 1<sup>er</sup> acteur européen de l'investissement responsable**



## Plan à moyen terme 2022 : les trois leviers

Le nouveau Plan à moyen terme repose sur trois leviers : la croissance sur tous nos marchés, le développement des synergies de revenus, la transformation technologique pour une efficacité renforcée.

### Une croissance sur tous les marchés : premier en conquête clients

#### Intensifier la relation client pour les clients particuliers et patrimoniaux :

- **Objectifs sur les particuliers** : premier en conquête avec plus d'1 million de clients supplémentaires en France et en Italie, 26% de part de marché en France pour les Caisses régionales sur l'habitat, et +5 points de pourcentage de clients équipés avec au moins une solution d'assurance dommages en France.
- **Objectifs sur les clients patrimoniaux** : +20 milliards d'euros de collecte par an (Caisses régionales, LCL, CA Indosuez WM), +240 000 clients (Caisses régionales, LCL, Crédit Agricole Italie).
- **Etre la banque de référence de l'épargne et du patrimoine** : amplifier la proposition de valeur autour de l'offre « Trajectoires Patrimoine » en concrétisant 50 000 transactions immobilières par an, augmenter de 2 pp l'équipement des clients des Caisses régionales en solution de prévoyance (Temporaire décès).

#### Répondre à la singularité des besoins des professionnels et des agriculteurs

- **Objectifs** : premier en conquête en France (Caisses régionales, LCL), 75% de part de marché sur les installations agricoles (Caisses régionales), des applications leaders (Ma banque Pro, Pro & Entreprises LCL, etc...).

Des solutions dédiées pour les professions libérales et pour les agriculteurs.

#### Être le partenaire stratégique des PME / ETI

- **Objectifs** : renforcer la position de leader des Caisses régionales sur le marché des entreprises et accélérer la croissance du Groupe sur les ETI (entreprises de taille intermédiaire) et sur les entreprises actives à l'international, 1/3 des grandes PME clientes de LCL, +1,5 point de pourcentage de part de marché financière sur l'agroalimentaire en France pour le groupe Crédit Agricole.

Déploiement d'une gamme complète de bancassurance des entreprises (solution la plus complète en assurance et épargne collectives, solution d'assurance dommage pour les entreprises).

#### Etendre la gamme d'offres pour les grandes entreprises et les institutionnels

- **Objectifs** : multiplier par 1,7 le produit net bancaire en *cash management*, accompagner une entreprise sur deux du SBF 120 en épargne retraite collective, atteindre 4 000 milliards d'euros d'encours conservés.



## Faire des paiements un levier majeur de fidélisation et de conquête

Leader historique en France avec 27 % de part de marché et dans le Top 5 européen, le groupe Crédit Agricole bénéficie d'atouts solides pour asseoir de nouvelles ambitions. Il va investir 450 millions € dans les paiements entre 2019 et 2022.

- **Objectifs pour les particuliers** : conforter notre leadership en offrant tous les services de paiement aux meilleurs standards (paiements et services mobiles, innovation cartes, nouveaux services digitaux).
- **Objectifs pour les commerçants et entreprises** : soutenir le développement de nos clients en France et en Europe pour accroître nos parts de marché, grâce à des solutions de caisses digitales et mobiles pour les petits/moyens commerçants, une offre monétique pan-européenne pour les grandes enseignes et une gamme complète e-commerce à compter de 2019.

## A l'international, priorité à l'Europe et extension de notre modèle de banque universelle en Europe et en Asie via des partenariats

- **Europe** : développement de notre banque de proximité et de l'assurance dommages en Italie, accroissement sélectif de la base de clientèle de CACIB et développement de Crédit Agricole Leasing & Factoring en crédit-bail en Allemagne, renforcement de la banque universelle de proximité en Pologne.
- **En Asie** : développement de joint-ventures et renforcement des positions au Japon pour Amundi, développement ciblé en Chine pour CACIB et capitalisation sur les récentes acquisitions à Singapour et Hong Kong pour Indosuez Wealth Management.
- **Etendre notre modèle en Europe et en Asie** : si la croissance organique reste la priorité du Groupe, la poursuite et l'accélération de partenariats pourra contribuer à la croissance des métiers du Groupe ; les acquisitions ciblées devront accélérer la croissance organique et respecter des critères de rentabilité, de risques, et de synergies.

## Des synergies de revenus : 10 Mds€ de synergies à 2022

Dans ce nouveau Plan, le Groupe poursuit une stratégie de développement des synergies de revenus entre ses entités. Son modèle de banque universelle offre un potentiel de croissance organique permettant à tous les métiers d'atteindre la part de marché du Groupe en banque de détail. Le Groupe vise une augmentation des synergies de revenus de +1,3 milliard d'euros pour atteindre 10 milliards d'euros en 2022. L'assurance (+800 millions d'euros) et les services financiers spécialisés (300 millions d'euros en crédit à la consommation et crédit-bail) sont les deux principaux leviers.



## Une transformation technologique pour une efficacité renforcée : 15 Mds€ alloués à l'informatique sur 4 ans

### Placer nos fondamentaux technologiques aux meilleurs standards de marché

- **Objectifs** : 90% des entités du Groupe disposant d'une architecture « data-centric » en 2022, et + 300 millions d'euros de gain d'efficacité IT.

### Accélérer et mieux anticiper l'adoption de nouvelles technologies

- **Objectifs** : 100% des collaborateurs IT formés aux nouvelles technologies dans l'Université du Système d'Information nouvellement créée ; 100% des technologies émergentes testées sur de nouveaux services métiers.

### Améliorer l'efficacité opérationnelle

- **Objectif** : améliorer le coefficient d'exploitation de Crédit Agricole S.A. de plus de 2 points de pourcentage pour qu'il atteigne moins de 60 % d'ici 2022.

\* \*

\*

La présentation du Plan à moyen terme du groupe Crédit Agricole sera mise en ligne sur le site [www.credit-agricole.com](http://www.credit-agricole.com) jeudi 6 juin 2019 à 8h30 heure de Paris.

#### CONTACTS PRESSE CREDIT AGRICOLE

Charlotte de Chavagnac	+ 33 1 57 72 11 17	<a href="mailto:charlotte.dechavagnac@credit-agricole-sa.fr">charlotte.dechavagnac@credit-agricole-sa.fr</a>
Olivier Tassain	+ 33 1 43 23 25 41	<a href="mailto:olivier.tassain@credit-agricole-sa.fr">olivier.tassain@credit-agricole-sa.fr</a>
Pauline Vasselle	+ 33 1 43 23 07 31	<a href="mailto:Pauline.vasselle@credit-agricole-sa.fr">Pauline.vasselle@credit-agricole-sa.fr</a>
Caroline de Cassagne	+ 33 1 49 53 41 72	<a href="mailto:Caroline.decassagne@ca-fnca.fr">Caroline.decassagne@ca-fnca.fr</a>

#### CONTACTS RELATIONS INVESTISSEURS CREDIT AGRICOLE S.A

Investisseurs institutionnels	+ 33 1 43 23 04 31	<a href="mailto:investor.relations@credit-agricole-sa.fr">investor.relations@credit-agricole-sa.fr</a>
Actionnaires individuels	+ 33 800 000 777 (numéro vert France uniquement)	<a href="mailto:credit-agricole-sa@relations-actionnaires.com">credit-agricole-sa@relations-actionnaires.com</a>
Cyril Meilland, CFA	+ 33 1 43 23 53 82	<a href="mailto:cyril.meilland@credit-agricole-sa.fr">cyril.meilland@credit-agricole-sa.fr</a>
<b>Investisseurs actions :</b>		
Letteria Barbaro-Bour	+ 33 1 43 23 48 33	<a href="mailto:letteria.barbaro-bour@credit-agricole-sa.fr">letteria.barbaro-bour@credit-agricole-sa.fr</a>
Oriane Cante	+ 33 1 43 23 03 07	<a href="mailto:oriane.cante@credit-agricole-sa.fr">oriane.cante@credit-agricole-sa.fr</a>
Emilie Gasnier	+ 33 1 43 23 15 67	<a href="mailto:emilie.gasnier@credit-agricole-sa.fr">emilie.gasnier@credit-agricole-sa.fr</a>
Ibrahima Konaté	+ 33 1 43 23 51 35	<a href="mailto:ibrahima.konate@credit-agricole-sa.fr">ibrahima.konate@credit-agricole-sa.fr</a>
Vincent Liscia	+ 33 1 57 72 38 48	<a href="mailto:vincent.liscia@credit-agricole-sa.fr">vincent.liscia@credit-agricole-sa.fr</a>
Annabelle Wiriath	+ 33 1 43 23 55 52	<a href="mailto:annabelle.wiriath@credit-agricole-sa.fr">annabelle.wiriath@credit-agricole-sa.fr</a>
<b>Investisseurs crédit et agences de notation :</b>		
Caroline Crépin	+ 33 1 43 23 83 65	<a href="mailto:caroline.crepin@credit-agricole-sa.fr">caroline.crepin@credit-agricole-sa.fr</a>
Laurence Gascon	+ 33 1 57 72 38 63	<a href="mailto:laurence.gascon@credit-agricole-sa.fr">laurence.gascon@credit-agricole-sa.fr</a>
Marie-Laure Malo	+ 33 1 43 23 10 21	<a href="mailto:marielaure.malo@credit-agricole-sa.fr">marielaure.malo@credit-agricole-sa.fr</a>

Tous nos communiqués de presse sur : [www.credit-agricole.com](http://www.credit-agricole.com) – [www.creditagricole.info](http://www.creditagricole.info)



Crédit\_Agricole



Groupe Crédit Agricole



creditagricole\_sa





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 1er 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.

