

GROUPE CREDIT AGRICOLE S.A.

Guide méthodologique de la démarche FReD

Date: 1^{er} juillet 2017

Contacts Equipe Projet FReD :

- FReD : Jérôme Courcier
- FIDES : Virginie Coll et Catherine Arbenz-Jourdheuil
- RESPECT : Veronica Syriani
- DEMETER : Michel Auzet

Contenu

I	PRESENTATION GENERALE DE LA DEMARCHE FRED	3
1.	LES GRANDS PRINCIPES DE FRED	3
2.	LE LEXIQUE DE LA DEMARCHE FRED	4
II	DETAILS DE LA DEMARCHE FRED	6
1.	QUELLES SONT LES ETAPES DE CONSTRUCTION DE LA DEMARCHE FRED ?	6
2.	A QUOI CORRESPOND UN PLAN D'ACTION FRED ?	7
a.	Comment choisir un plan d'action ?	7
b.	Quels sont les éléments indispensables pour élaborer un plan d'action FRED ?	7
c.	Un plan d'action en cours de mise en œuvre peut-il être déclaré dans FRED ?	8
d.	Peut-on faire progresser de +2 un plan d'action évalué en 4 au 31/12 en année N?	8
e.	Qu'est-ce qu'une action en cours de mise en œuvre ?	8
f.	Comment renouvelle-t-on les portefeuilles quand un plan d'action est terminé ?	8
g.	Qui valide les plans d'action ?	8
h.	Faut-il une validation de Crédit agricole SA ?	9
i.	Quelle est la durée du premier exercice ?	9
j.	Quel est le calendrier optimal pour faire valider les plans d'action ?	9
k.	Quels exemples concrets de plans d'action ?	9
l.	Est-il possible d'abandonner un plan d'action ?	10
3.	QUI MET EN ŒUVRE FRED ?	11
a.	Dans les entités	11
b.	Au niveau du groupe Crédit agricole S.A	11
4.	COMMENT ANIMER LA DEMARCHE ?	12
5.	COMMENT MOBILISER LES COLLABORATEURS DANS LE CADRE DE FRED ?	12
6.	COMMENT METTRE EN COHERENCE L'EVALUATION DES COLLABORATEURS AVEC FRED ?	12
7.	COMMENT EVALUER LE NIVEAU D'AVANCEMENT DES PLANS D'ACTION ?	13
a.	Les niveaux d'avancement	13
b.	Documenter l'évaluation	13
8.	UN OUTIL DE CALCUL / REPORTING EST-IL DISPONIBLE ?	15
9.	COMMENT CALCULER L'INDICE FRED ?	15
a.	Le calcul de l'indice entité	15
b.	Comment construire un portefeuille de projets suffisamment dynamique pour atteindre l'indice entité attendu ?	16
c.	Le calcul de l'indice entité lorsque FRED a été démultiplié au sein d'une entité	17
d.	L'outil pour calculer l'indice	17
e.	Construction de l'indice groupe	17
10.	QUEL CONTROLE DE LA DEMARCHE ?	18
a.	Un contrôle régulier	18
b.	Exemples de justificatifs à fournir	18
11.	QUEL EST LE CALENDRIER DE FRED ?	18
12.	QUELLES SONT LES ENTITES QUI PARTICIPENT A FRED ?	21
13.	QUEL EST L'IMPACT DE FRED SUR LA REMUNERATION VARIABLE LONG TERME ?	21

I Présentation générale de la démarche FReD

FReD est destiné au pilotage de la démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) du groupe Crédit Agricole S.A. Elle se veut être une démarche collective et innovante

La démarche RSE de Crédit Agricole S.A., baptisée FReD, est un des axes stratégiques du Projet de Groupe 2010, qui réaffirme la volonté de conduire une politique de RSE ambitieuse et innovante, matérialisée par des preuves.

Avec FReD, l'objectif est de conduire une démarche de promotion et d'amélioration de notre responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Le principe est le suivant : en matière de conformité, de ressources humaines, d'environnement, chaque entité du Groupe qui participe à la démarche choisit les axes de progrès sur lesquels elle veut améliorer sa performance.

FReD représente une innovation à plusieurs titres :

- C'est une démarche de transformation, où chaque entité a l'opportunité d'apporter sa pierre à l'édifice du Groupe en fonction de ses caractéristiques propres.
- FReD permettra d'apporter des éléments de réponse concrets aux préoccupations des clients, des salariés, de la société civile et des parties prenantes en général.
- Cette démarche a une conséquence directe sur la rémunération des dirigeants et les responsabilise.
- C'est une démarche collective où chacun a une responsabilité dans la mesure des progrès. Cette démarche permet de responsabiliser et favoriser l'émulation tout en évitant une concurrence inutile entre entités.
- C'est une démarche dynamique où on mesure les progrès accomplis plutôt que l'atteinte de valeurs absolues fixées une fois pour toute, et où toute action ayant atteint ses objectifs est remplacée par une nouvelle action.

1. Les grands principes de FReD

La démarche FReD vise à formaliser, piloter et encourager les efforts entrepris par le groupe Crédit Agricole S.A. en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Pour mettre en place FReD, les entités du groupe Crédit agricole S.A. s'appuient sur trois référentiels établis collectivement au niveau du Groupe et qui répertorient les grands sujets RSE en matière de conformité, de ressources humaines et d'environnement :

- pour la partie économique : FIDES, le respect du client, programme initié en 2005 pour sensibiliser et former à la conformité ;
- pour la partie sociale : RESPECT, le respect du salarié, charte signée fin 2009 par le Groupe ;

- pour la partie environnementale : DEMETER, le respect de la planète, axe de travail mis en place en 2009 sur la thématique environnementale.

Chaque entité définit **12** plans d'action, soit **4** par référentiel, qui vont lui permettre de progresser sur les axes identifiés. Les plans d'action proposés par les équipes sont validés par l'instance de direction de l'entité.

Une entité peut désormais faire varier le nombre de plans d'action par pilier dans la limite de +1 / -1 (soit entre 3 et 5, au lieu des 4 imposés) pour autant que le nombre total de plans soit bien de 12.

L'évaluation du niveau d'avancement de chaque plan d'action est réalisée annuellement par l'entité. Cette évaluation est validée par le Directeur Général de l'entité sur la base d'un outil fourni par Crédit agricole SA. La progression constatée entre deux évaluations réalisées à un an d'intervalle permet de calculer l'indice FReD de l'entité puis l'indice FReD Groupe. Chaque entité a le même poids dans le calcul de l'indice Groupe, qui est la moyenne arithmétique des indices des entités.

Chaque année, un contrôle sera effectué pour s'assurer de la réalité des plans d'action et de la fiabilité de l'évaluation. Cet audit sera réalisé par un cabinet indépendant et pourra être accompagné de contrôles internes.

2. Le lexique de la démarche FReD

- **La démarche FReD** : ce terme décrit l'ensemble du processus, des personnes impliquées et des plans d'action mis en place dans le cadre de la démarche de progrès en matière de RSE du groupe Crédit Agricole S.A
- **Les référentiels** : trois référentiels constituent le socle de la démarche FReD : le référentiel FIDES (respect du client), RESPECT (respect du salarié) et DEMETER (respect de la planète). Ils décrivent l'ensemble des enjeux du groupe Crédit Agricole S.A. en matière de RSE. Ces référentiels (détaillés en annexe) sont divisés de la manière suivante :
 - **les engagements** : au total, 19 engagements ont été définis dans les référentiels (6 pour FIDES, 7 pour RESPECT, 6 pour DEMETER), qui sont les grands sujets de RSE du groupe

FIDES : 6 engagements pour renforcer la confiance

- Protéger les intérêts des clients
- Développer des offres et procédures qui intègrent les éléments sociaux et sociétaux
- Rendre nos produits et services accessibles au plus grand nombre
- Etre éthique dans les affaires et dans les opérations
- Construire un dialogue avec les parties prenantes
- Etablir des relations avec les fournisseurs et sous-traitants

RESPECT : 7 engagements pour développer les hommes et l'écosystème sociétal

- Agir en cohérence avec les valeurs et cultures du Groupe
- Encourager et favoriser le développement et l'employabilité des collaborateurs
- Garantir l'équité et promouvoir la diversité
- Favoriser la qualité de vie au travail
- Promouvoir la participation des collaborateurs et le dialogue social
- Promouvoir le développement économique, social et culturel du territoire d'implantation
- Promouvoir nos engagements sociaux à l'égard de nos fournisseurs et autres parties prenantes externes

DEMETER : 6 engagements pour préserver l'environnement

- Formaliser des politiques et des procédures qui intègrent des facteurs environnementaux dans les activités (impacts indirects)
- Développer une offre verte (impacts indirects)
- Favoriser l'innovation verte dans notre production industrielle (impacts directs)
- Maîtriser notre empreinte environnementale directe et préserver la nature
- Prendre en compte les facteurs environnementaux dans les processus d'achat
- Construire un dialogue avec les parties prenantes

- **Les axes** : les engagements sont subdivisés en axes, qui correspondent aux sujets de RSE associés aux critères.



- **Les plans d'action** : pour les axes identifiés dans le référentiel, les entités devront mettre en place des plans d'action, qui visent à améliorer leur niveau d'engagement sur l'axe RSE concerné (les caractéristiques des plans d'action sont précisées en II.2.b). Des exemples de plans d'action possibles sont indiqués dans les référentiels.

Les entités doivent expliciter dans les notes de cadrage en quoi chaque plan d'actions contribue aux objectifs des politiques RSE de l'entité et/ou du Groupe.

II Détails de la démarche FReD

1. Quelles sont les étapes de construction de la démarche FReD ?

La démarche FReD est basée sur l'identification et le suivi de plans d'action. Elle s'articule autour des étapes suivantes, par ordre chronologique :

- **Choix des axes de progrès** : pour chaque référentiel, un certain nombre d'axes de progrès sont proposés. Chaque entité choisit les axes sur lesquels elle souhaite travailler (12 maximum sur les 60 possibles). La manière de choisir les axes est précisée ci-après.
- **Choix des plans d'action** : sur la base des axes choisis, chaque entité définit 12 plans d'action, soit 4 par référentiel, qui vont lui permettre de progresser sur les axes identifiés. Chaque plan d'actions doit comporter une gouvernance, un planning, un budget, des objectifs chiffrés / concrets et un indicateur associé. **Le choix des axes de progrès et des plans d'action** devra mobiliser le plus grand nombre de collaborateurs (Cf. 4a). Par dérogation, une entité peut faire varier le nombre de plans d'action par pilier dans la limite de +1 / -1 (soit entre 3 et 5, au lieu des 4 imposés) pour autant que le nombre total de plans soit bien de 12.
- **Validation des plans d'action** : les plans d'action sélectionnés sont validés par les instances dirigeantes de l'entité (Comité exécutif ou Comité de direction). Pour garantir le bon déploiement de la démarche, les plans d'action sont remontés via le Sharepoint au Copil FReD pour information, une fois validés par les instances dirigeantes.
- **Réalisation des plans d'action** : la réalisation des plans d'action devra mobiliser le plus grand nombre de collaborateurs (Cf. 5). Elle sera suivie régulièrement par les pilotes de plans d'action, les responsables piliers et les responsables FReD de l'entité, et reportée régulièrement au Copil FReD du groupe Crédit Agricole SA.
- **Auto-évaluation de l'avancement des plans d'action** : l'évaluation du niveau d'avancement de chaque plan d'action est réalisée annuellement par l'entité. Cette évaluation est validée par le Directeur Général de l'entité sur la base d'un outil fourni par Crédit agricole SA.
- **Calcul de l'indice FReD** : la progression constatée entre deux évaluations réalisées à un an d'intervalle permet de calculer l'indice FReD entité puis l'indice FReD groupe.
- **Remontée des plans d'action à Crédit agricole SA** : pour assurer un suivi précis de l'état d'avancement des entités et documenter la démarche, les entités adresseront leurs nouveaux plans d'action pour l'année n+1 et une estimation de l'évaluation des plans mis en œuvre en année n au plus tard à fin de l'année n. Le planning est détaillé ci-après.

2. A quoi correspond un plan d'action FReD ?

a. Comment choisir un plan d'action ?

Dans chaque référentiel, l'entité doit d'abord choisir les axes de progrès sur lesquels elle souhaite agir en priorité. Plusieurs plans d'action peuvent se rapporter au même axe. Cependant, dans un souci de diversification, il est recommandé aux entités de couvrir au moins 3 axes différents par référentiel.

Sur la base des axes choisis, chaque entité définit 5 plans d'action par référentiel soit un portefeuille de 12 plans d'action.

Pour chacun des piliers FIDES, DEMETER et RESPECT, le groupe fixe chaque année une action commune à toutes les entités, à décliner par chacune d'entre elles.

Excepté dans le cas des axes prioritaires, les entités sont libres de choisir les axes pour lesquels elles souhaitent mettre en place des plans d'action (processus participatif recommandé).

Pour chaque plan d'action, l'objectif à atteindre doit être :

- Réaliste
- Atteignable
- Mesurable
- Communicable
- Vérifiable

b. Quels sont les éléments indispensables pour élaborer un plan d'action FReD ?

Pour être éligible à FReD, un plan d'action doit comporter les cinq caractéristiques suivantes :

- une gouvernance (un chef de projet et une équipe) ;
- un planning ;
- un budget ;
- des objectifs chiffrés / concrets ;
- et un indicateur associé.

Ces éléments doivent être précisés dans une note de cadrage. En effet, pour assurer un suivi précis des actions menées, y compris par le Groupe Crédit agricole S.A., chaque plan d'action doit être documenté.

Ils doivent aussi figurer dans la base de données FReD du groupe au plus tard lors du cadrage du plan d'action.

Le portefeuille de plans d'action FReD doit être diversifié, c'est-à-dire associer des plans d'action anciens / nouveaux, « faciles » / « difficiles » et CT / MT / LT. Cette mixité a pour

objectif d'assurer chaque année une progression suffisante de l'indice par le biais du renouvellement des plans d'action achevés.

Un portefeuille doit toujours comporter 12 plans d'action.

c. Un plan d'action en cours de mise en œuvre peut-il être déclaré dans FReD ?

Il est possible de déclarer dans FReD un plan d'action en cours de mise en œuvre. De cette façon, l'entité peut valoriser des actions déjà existantes. Par convention, à partir du deuxième exercice, tous les plans d'action sont évalués au niveau 1 lors de leur entrée dans l'indice.

d. Peut-on faire progresser de +2 un plan d'action évalué en 4 au 31/12 en année N?

Oui, si au cours de l'année N+1:

- ledit plan d'action est arrivé à échéance (soit évalué en 5),
- un nouveau plan d'action a été intégré au portefeuille (et par convention, évalué en 1)

Ainsi, la somme des progrès effectués sur les deux plans d'action sera comptabilisée dans l'indice de l'année N+1.

e. Qu'est-ce qu'une action en cours de mise en œuvre ?

Une action peut être introduite dans le portefeuille alors qu'elle a peu ou prou d'ores et déjà un responsable, un planning, un budget, un indicateur et un objectif, voire que ses objectifs sont déjà atteints partiellement.

f. Comment renouvelle-t-on les portefeuilles quand un plan d'action est terminé ?

Dès qu'une action se termine, elle doit être remplacée par une nouvelle action, qui doit faire l'objet du même processus de choix et de validation que les premières.

Le nouveau plan d'action sélectionné et déclaré devra également être associé à un axe, si possible différent de celui du plan d'action précédent.

g. Qui valide les plans d'action ?

C'est l'instance dirigeante de l'entité qui valide les plans d'action. Ces plans sont ensuite remontés au Groupe Crédit agricole S.A. via un outil de reporting pour information et documentation.

Les détails sur l'outil de reporting figurent ci-après.

h. Faut-il une validation de Crédit agricole SA ?

La validation du groupe Crédit agricole SA n'est pas nécessaire.

En revanche, pour information et calcul de l'indice, les plans d'action et leur note de progression sont remontés via le Sharepoint à Crédit Agricole S.A. une fois validés par l'instance de direction de l'entité.

i. Quelle est la durée du premier exercice ?

La durée du premier exercice peut être différente de 12 mois, mais ne peut excéder 18 mois, sans durée minimum. Après le premier exercice, la durée « normale » d'un exercice est de 12 mois.

j. Quel est le calendrier optimal pour faire valider les plans d'action ?

Il est recommandé de constituer le portefeuille d'actions FReD en cohérence avec le calendrier du processus budgétaire, afin de garantir la faisabilité des plans d'action en termes de moyens disponibles.

k. Quels exemples concrets de plans d'action ?

Exemple 1

Référentiel	FIDES
Axe de progrès	Déontologie / Formation des collaborateurs
Plan d'action	Former les collaborateurs aux procédures de conformité sur un programme déjà élaboré
Gouvernance / qui pilote	Direction Conformité de l'entité
Planning	Plan CT : début en janvier 2012 et échéance en décembre 2012
Budget	Coûts de déploiement du programme de formation
Indicateur	Le nombre de personnes formées / effectif de l'entité
Objectif	Avoir formé 96 % des collaborateurs

Exemple 2

Référentiel	RESPECT
Axe de progrès	Egalité professionnelle hommes / femmes
Plan d'action	Créer et déployer un programme de développement sur le leadership au féminin
Gouvernance / qui pilote	Direction RH

Planning	Plan MT : début en janvier 2013 (note 1) et échéance en décembre 2014 (note 5)
Budget	Coûts de conception et de déploiement du programme
Indicateur	Nb de femmes managers formées /nb de femmes managers sollicitées à l'instant T du projet
Objectif	Avoir formé 70 % de femmes managers sollicitées

Exemple 3

Référentiel	DEMETER
Axe de progrès	Ressources / papier
Plan d'action	Augmenter la part du papier éco-certifié dans la consommation totale de papier
Gouvernance / qui pilote	Direction Développement durable de l'entité
Planning	Plan LT : début en janvier 2012 et échéance en décembre 2014
Budget	Coûts de fonctionnement du projet
Indicateur	% de papier certifié / total papier consommé
Objectif	Augmentation de 50 % de la consommation de papier recyclé

I. Est-il possible d'abandonner un plan d'action ?

L'abandon d'un plan d'action est possible dans des circonstances exceptionnelles après acceptation de l'instance dirigeante de l'entité. L'abandon doit être justifié et documenté, il pourra en effet faire l'objet d'un contrôle. Le plan d'action abandonné devra être remplacé afin qu'il y ait toujours 12 plans d'action en cours.

Pour les axes définis comme étant prioritaires par le groupe, l'accord de la ligne métier est nécessaire. Par exemple, pour la ligne métier RH, handicap et mixité sont deux axes prioritaires. Tout abandon de plans d'action sur ces deux axes de progrès doit être remonté à Crédit Agricole S.A. pour accord.

Pour abandonner un plan d'action, il est nécessaire de suivre la procédure suivante :

- le responsable métier concerné informe le Comité exécutif ou le Comité de direction de l'entité de sa volonté d'abandonner le plan d'action.
- Il présente au Comité exécutif ou le Comité de direction de l'entité un dossier argumenté pour abandonner le plan d'action ainsi qu'une proposition de lancement d'un nouveau plan d'action (le nouveau plan d'action proposé doit faire partie du même référentiel, mais ne doit pas forcément porter sur le même axe ou critère).

- Le Comité exécutif ou le Comité de direction rend sa décision quant à l'abandon ou non du plan d'actions et au lancement du nouveau plan d'action. Une trace écrite de cette décision est nécessaire et doit être inscrite dans la base de données FReD du groupe.
- Si le Comité exécutif ou le Comité de direction décide de l'abandon du plan d'action, il valide le nouveau plan d'action lors de la même session.

3. Qui met en œuvre FReD ?

a. Dans les entités

Au niveau des entités, plusieurs acteurs sont impliqués dans la démarche FReD :

- le Directeur général de l'entité est garant de la démarche, de l'indice dans son entité, et responsable de l'affectation des ressources budgétaires et humaines nécessaires au bon déroulement de FReD,
- les instances dirigeantes (Comité exécutif ou Comité de direction) de l'entité valident les plans d'action,
- le responsable FReD est garant de la bonne mise en œuvre de la démarche, s'assure de la coordination des différents acteurs concernés dans son entité, du suivi, du reporting sur l'évolution des plans d'action, et est responsable du calcul de l'indice FReD de l'entité à faire valider par les instances dirigeantes. Il est recommandé de nommer le responsable FReD parmi les membres du Comité exécutif ou le Comité de direction de l'entité,
- les responsables Piliers animent les pilotes des plans d'action,
- les responsables métiers directement concernés : Conformité, Ressources Humaines et Développement Durable, Communication interne, participent à l'élaboration des plans d'action,
- les pilotes des plans d'action sont responsables de leur déroulement,
- les collaborateurs peuvent intervenir à différentes étapes de la démarche : choix des axes de progrès, choix des plans d'action, réalisation des plans d'action...

b. Au niveau du groupe Crédit agricole S.A

Au niveau du groupe Crédit agricole S.A., le dispositif FReD est placé sous la responsabilité du Comité de Développement Durable, présidé par le Secrétaire général de Crédit Agricole S.A., qui présente une fois par an la politique de développement durable au Conseil d'administration.

L'équipe projet FReD est chargée de l'animation de la démarche et s'assure de sa pertinence en l'adaptant et la faisant évoluer, le cas échéant. Elle s'assure du bon déroulement de la démarche dans l'ensemble du Groupe. L'équipe projet rapporte régulièrement au COPIL FReD.

Le COPIL FReD comprend :

- **Le Secrétaire Général du Groupe Crédit Agricole SA**
- **la Direction de la Communication,**
- **la Direction de la Conformité,**
- **la Direction du Développement Durable,**
- **la Direction des Ressources Humaines.**

Le COPIL FReD se réunit au moins une fois par mois, s'assure de la bonne mise en œuvre de FReD dans le Groupe et prend les décisions nécessaires en tant que de besoin.

4. Comment animer la démarche ?

Il est recommandé que chaque responsable de pilier anime les pilotes de plans d'action de manière régulière sur l'année, tant au niveau de l'entité que de Crédit Agricole SA, afin de s'assurer notamment du bon déroulement des plans d'action, de l'atteinte des objectifs fixés et de la documentation adéquate permettant de justifier de l'état d'avancement des plans d'action.

5. Comment mobiliser les collaborateurs dans le cadre de FReD ?

La mobilisation des collaborateurs dans le cadre de la démarche FReD est essentielle. Elle permet, en effet, de développer l'engagement du plus grand nombre et le sentiment d'appartenance au groupe. Cette mobilisation peut se faire, via des groupes d'expression, des groupes de travail, des enquêtes d'opinion, etc..., à différentes étapes de la démarche :

- Choix des axes de progrès,
- Choix des plans d'action,
- Réalisation des plans d'action.

A titre d'exemple, lors du déploiement de la démarche sur Crédit Agricole S.A., un correspondant FReD a été nommé dans chacune des directions et chargé de réunir un groupe de travail de collaborateurs afin de proposer des idées de plan d'actions à mettre en œuvre. L'ensemble des idées ont été consolidées pour être ensuite arbitrées par le Comité de Direction Crédit Agricole SA.

6. Comment mettre en cohérence l'évaluation des collaborateurs avec FReD ?

Afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre des plans d'action et de l'objectif de progrès imposé dans le cadre de la démarche FReD, il est fortement recommandé que les plans d'action définis soient repris dans les objectifs individuels annuels des pilotes de plans d'action ainsi que dans ceux des contributeurs clés des plans d'action.

7. Comment évaluer le niveau d'avancement des plans d'action ?

a. Les niveaux d'avancement

Chaque année, l'entité évalue le niveau d'avancement de chacun de ses plans d'action. A cette fin, une grille d'évaluation a été élaborée sur la base de 4 étapes.

Etape	Définition	Note
Cadrer	<p>L'entité a choisi un plan d'actions qu'elle s'engage à mettre en place, qui n'est pas encore précisément défini.</p> <p>Le plan d'actions est défini, il comporte les cinq caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• une gouvernance (un chef de projet et une équipe) ;• un planning ;• un budget ;• des objectifs chiffrés /concrets ;• et un indicateur associé. <p>Une note de cadrage doit être rédigée, incluant la description de ces éléments.</p>	1
Déployer	<p>Le plan d'actions est en cours de déploiement, la phase de mise en œuvre a débuté.</p> <p>Les objectifs ont été atteints à moins de 50 % et/ou une étape prédéfinie lors du cadrage du plan d'actions comme correspondant à l'étape 3 est atteinte, documentation à l'appui, pour les plans d'action comportant des objectifs qualitatifs.</p>	2
Avancer	<p>Le plan d'actions a été déployé.</p> <p>Les objectifs sont atteints à 50 % ou plus et/ou une étape prédéfinie lors du cadrage du plan d'actions comme correspondant à l'étape 4 est atteinte, documentation à l'appui, pour les plans d'action comportant des objectifs qualitatifs.</p>	3
Finaliser	<p>Le plan d'actions a été déployé.</p> <p>Les objectifs sont atteints ou dépassés.</p>	4

b. Documenter l'évaluation

Les niveaux d'avancement des plans d'action doivent être définis et planifiés de manière précise pour chacun des plans d'action. Ces différents points sont formalisés dans la note de cadrage. La note de cadrage doit donc :

- préciser en quoi consiste chaque niveau d'avancement pour chaque plan d'action,
- mentionner les dates de réalisation prévisionnelle pour chaque niveau,

- prévoir la documentation nécessaire à chaque niveau d'avancement, c'est-à-dire les justificatifs qui doivent être déposés dans la base de données FReD du Groupe. Cette documentation sera contrôlée lors de la revue de la démarche en fin d'année.

Exemple sur la manière de définir les objectifs et les indicateurs d'avancement du plan d'action au moment de la rédaction de la note de cadrage

Libellé du plan d'action : Augmenter la part de papier recyclé dans la consommation totale de papier à hauteur de 50%

Etape	Objectifs envisagés pour chaque niveau d'avancement	Dates de réalisations prévisionnelles	Documentation à fournir Preuves pour l'audit
1 : Cadrer	Décision prise d'augmenter la part de papier recyclé dans la consommation totale Le plan d'actions est défini : il répond aux caractéristiques attendues sur un projet FReD et chaque étape du projet est définie	2017	Note de cadrage rédigée et validée par le comité de pilotage constitué pour le plan d'actions Pour ce projet, elle doit inclure la liste des données nécessaires au calcul de l'indicateur, leurs valeurs au lancement du projet, ainsi que la description des outils nécessaires à leur remontée : - consommation totale de papier début 2012, remontée par les entités et directions concernées sur l'espace Sharepoint Grenelle Papier dédié (inclut ramettes A4, enveloppes, cartes de visite, e-communication...) - consommation de papier recyclé début 2012 et remontée par les entités et directions concernées sur l'espace Sharepoint dédié - pourcentage de papier certifié dans la consommation totale groupe (ratio 1/2)
2 : Déployer	La part de papier recyclé correspond à 20% de la consommation totale	2018	Documents qui permettent de confirmer les 20% de papier certifié (le pourcentage figurant ici dépend du pourcentage de l'année de référence, calculé

			début 2012 et figurant dans la note de cadrage)
3 : Avancer	La part de papier recyclé correspond à 40% de la consommation totale	2019	Documents qui permettent de confirmer les 40% de papier certifié
4 : Finaliser	La part de papier recyclé correspond à 50% de la consommation totale.	2020	Documents qui permettent de confirmer les 50% de papier certifié

8. Un outil de calcul / reporting est-il disponible ?

Un outil de calcul / reporting commun a été créé pour le Groupe, afin d'harmoniser le reporting des plans d'action FReD. Il est présenté en annexe avec un guide d'utilisation. Cet outil répond à plusieurs objectifs :

- saisir les plans d'action par référentiels, avec toute la documentation afférente;
- auto-évaluer la progression des plans d'action ;
- calculer les indices entités et Groupe ;
- assurer le reporting de la démarche auprès du Comité de Pilotage.

L'outil comprend 2 types de fichiers :

- les fichiers « référentiels » permettant de renseigner et auto-évaluer la progression des plans d'action par référentiel
- le fichier de « synthèse globale FReD » reprenant l'ensemble des synthèses des 3 référentiels et permettant de calculer l'indice entité.

L'ensemble des fichiers sont à adresser à l'équipe projet FReD selon le calendrier défini pour permettre leur consolidation et le calcul de l'indice FReD Groupe.

9. Comment calculer l'indice FReD ?

a. Le calcul de l'indice entité

L'indice FReD entité est calculé annuellement pour chaque entité. Cet indice est basé sur la progression moyenne constatée entre 2 évaluations.

Exemple : (Le raisonnement est tenu sur la base de 2 plans d'action)

- Projet 1 :

- évaluation en année $n = 2$
- évaluation en année $n+1 = 3$
- ⇒ Progression constatée = 1
- **Projet 2 :**
 - évaluation en année $n = 1$
 - évaluation en année $n+1 = 4$
 - ⇒ Progression constatée = 3

L'indice FReD de l'entité en année $n+1$ est alors égal à 2 (moyenne des progressions).

L'année de lancement de la démarche constitue l'année de référence pour le calcul de l'indice l'année suivante.

Exemple de calcul de l'indice sur plusieurs années :

Plan d'actions	Année de référence	Année 2	Calcul de l'indice	Année 3	Calcul de l'indice
A	1	2	1	3	1
B	1	3	2	4	1
C	1	2	1	4	2
D	1	3	2	3	0
Moyenne de la progression			$6/4 = 1.5$		$4/4 = 1$
Indice FReD			1.5		1

b. Comment construire un portefeuille de projets suffisamment dynamique pour atteindre l'indice entité attendu ?

Le portefeuille d'actions FReD doit être diversifié, c'est-à-dire associer des actions avec des échéances de temps différentes :

- Plan d'actions à court terme (1 an par exemple),
- Plan d'actions à moyen terme (2 à 3 ans)
- Plan d'actions à long terme. (plus de 3 ans).

Cette mixité a pour objectif d'assurer chaque année une progression suffisante de l'indice par le biais du renouvellement des actions achevées. En effet, dans la majorité des cas, les 2

premières étapes des plans d'action devraient être atteintes plus vite et facilement que les 2 dernières, et l'arrivée de nouveaux plans d'action dans le portefeuille permet de compenser l'évolution moins rapide des « anciens » plans d'action figurant déjà dans le portefeuille à l'étape 2 ou 3.

En effet, l'objectif est que l'indice groupe puisse progresser annuellement de 1,5 point. Cet objectif reflète le caractère ambitieux de la démarche et la volonté, au stade de la mise en place de FReD et de sa montée en puissance dans le Groupe, de progresser rapidement dans les différents domaines de la RSE. L'objectif de progrès annuel de 1,5 point pourra évoluer avec le temps et l'élargissement du champ d'application de FReD dans le Groupe. Toute décision sur l'évolution de l'objectif de progrès de l'indice FReD Groupe sera prise par les instances dirigeantes du Groupe Crédit Agricole SA.

c. Le calcul de l'indice entité lorsque FReD a été démultiplié au sein d'une entité

Dans le cas où la démarche FReD est démultipliée à l'intérieur d'une entité, le calcul de l'indice groupe est obtenu en faisant la moyenne arithmétique des indices des sous-entités. Il est suggéré que chacune des sous-entités déploie 12 plans d'action sur les mêmes axes de progrès choisis par l'entité.

d. L'outil pour calculer l'indice

L'outil de reporting existant sur le site intranet commun permet de calculer automatiquement l'indice FReD entité. Les indices entités sont communiqués à l'équipe projet FReD de Crédit Agricole SA pour consolidation et calcul de l'indice FReD Groupe.

e. Construction de l'indice groupe

L'indice FReD est un indice groupe. C'est une moyenne arithmétique des indices FReD des entités. Chaque indice entité pèse du même poids dans le calcul de l'indice groupe.

Le calcul de l'indice groupe est obtenu en faisant la moyenne arithmétique des indices entités

Exemple de calcul des indices groupe :

Entité	Indice année de référence	Indice annuel année 1	Indice annuel année 2
E 1	NA	2	2.2
E 2	NA	1.9	2
E 3	NA	2.1	2.1
Calcul de l'indice groupe	NA	$(2 + 1.9 + 2.1)/3$	$(2.2 + 2 + 2.1)/3$

Indice FReD Groupe	NA	2	2.1
--------------------	----	---	-----

L'indice groupe est calculé annuellement dans l'outil et est communiqué au Directeur Général du groupe Crédit Agricole S.A. par le responsable groupe du calcul de l'indice, qui est le Président du Comité Développement Durable.

10. Quel contrôle de la démarche ?

a. Un contrôle régulier

Plusieurs contrôles, à la fois internes et externes, visent à s'assurer de la fiabilité de la démarche.

Ainsi, les contrôles pourront porter sur les éléments suivants :

- au niveau des entités, chaque année : réalité des plans d'action et exactitude de leur évaluation.
- au niveau groupe, chaque année : contrôle du calcul de l'indice et de la fiabilité de la valeur finale de l'indice FReD.

Plusieurs instances sont susceptibles d'intervenir, avec une fréquence à définir (Inspection générale, Contrôle permanent, auditeur externe ...)

b. Exemples de justificatifs à fournir

Il est particulièrement important que l'ensemble des plans d'action soient correctement documentés et les étapes de validation tracées. En effet, ces différents éléments devront être fournis chaque année aux auditeurs. Les justificatifs à fournir peuvent être :

- Compte-rendus de réunions ou du Comité exécutif / Comité de Direction qui a validé le lancement du plan d'action
- Notes de cadrage
- Documents budgétaires ...

11. Quel est le calendrier de FReD ?

- Avant le 30/06 de l'année N : première estimation de l'indice de progrès entité

Les entités auto-évaluent l'état d'avancement de leurs plans d'action estimé au 31.12.N, et transmettent cette estimation de leur indice de progrès à l'équipe Projet Groupe (via Share point)

- Avant le 31/12 de l'année N : auto-évaluation de l'indice de progrès entité

Chaque entité auto-évalue l'état d'avancement des plans d'action et s'assure de disposer des pistes d'audit/éléments de preuve associés.

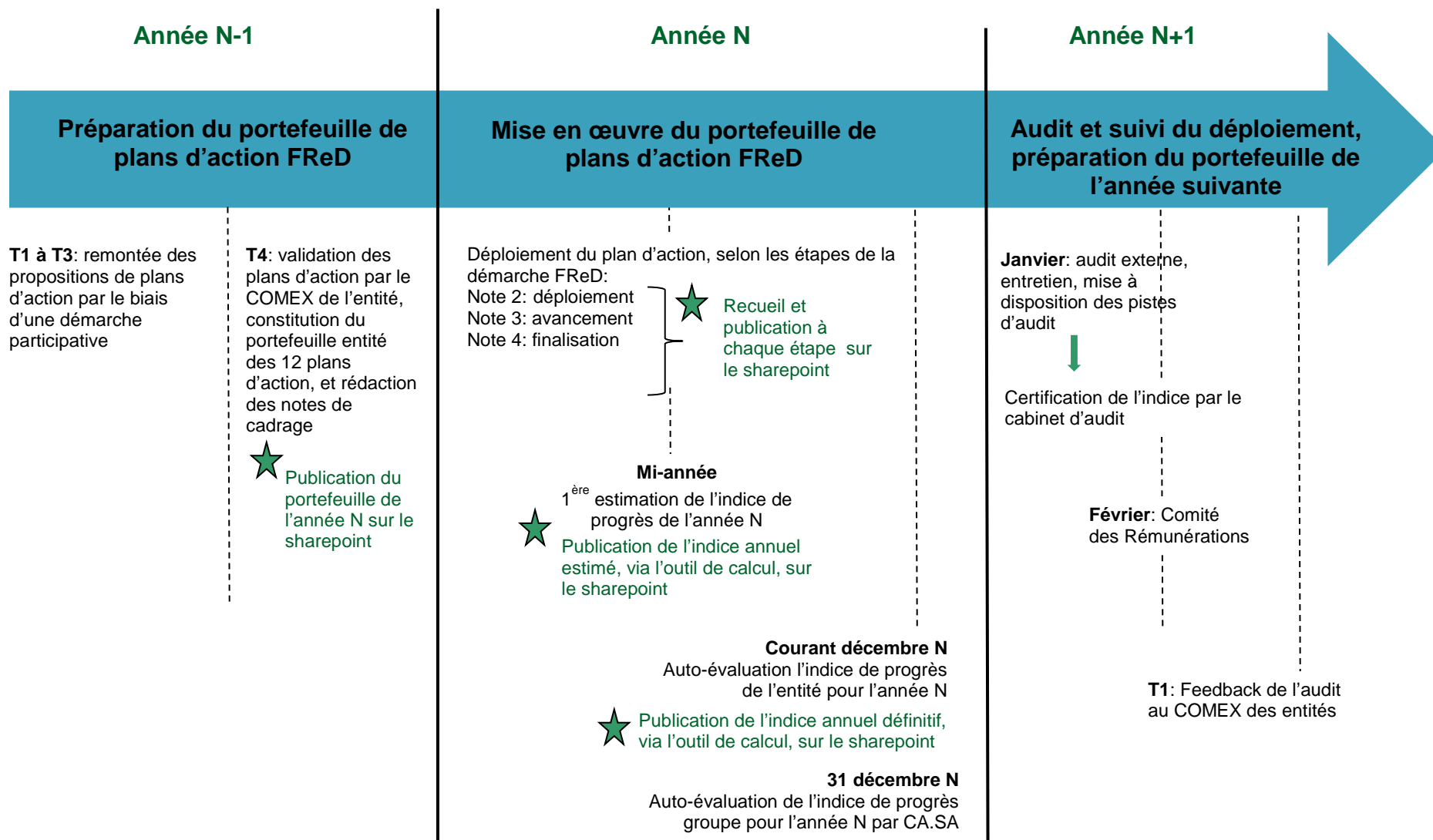
Chaque entité calcul et transmet l'indice de progrès FReD entité à l'équipe Projet Groupe (via Sharepoint).

- Au 31/12 de l'année N : calcul de l'indice de progrès FReD Groupe par l'équipe Projet Groupe
- Avant fin janvier de l'année N+1 : audit de l'indice de progrès FReD Groupe

L'audit des résultats de FReD sur l'année N est mené par un cabinet externe chaque année courant janvier n+1. Il doit s'achever fin janvier N+1 et en tout état de cause avant le premier comité de rémunération du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

Le graphique suivant présente le calendrier de la démarche de FReD, mis en parallèle avec l'exemple de deux plans d'action qui pourraient être menés dans une entité.

Calendrier prévisionnel



12. Quelles sont les entités qui participent à FReD ?

En 2017, la démarche FReD concerne les entités suivantes :

- Crédit Agricole S.A.
- LCL
- CA Italia
- CA CF
- CA L&F
- Amundi Group
- CACEIS
- Indosuez Wealth Group
- CA Assurances
- CACIB
- CAPS
- CA Immobilier
- Uni-éditions
- CA Polska
- Crédit du Maroc

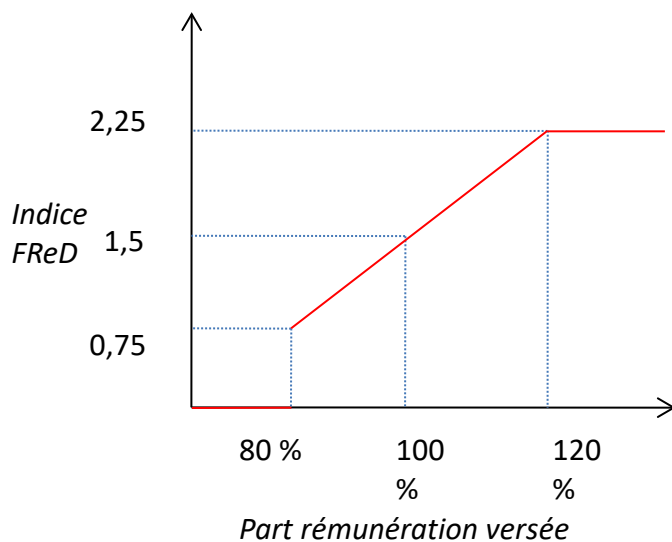
13. Quel est l'impact de FReD sur la rémunération variable long terme ?

La rémunération variable long terme, décidée dans le cadre de la nouvelle politique de rémunération des dirigeants, est conditionnée par l'atteinte d'une performance.

Cette performance est mesurée sur la base de trois critères, chacun comptant pour 1/3 de l'attribution totale :

- la performance économique du groupe Crédit Agricole S.A.,
- la performance relative à l'Action Crédit Agricole S.A.,
- la performance sociétale du groupe Crédit Agricole S.A.
- La performance sociétale du groupe Crédit Agricole S.A. est mesurée par la croissance de l'indice FReD groupe. L'objectif sur une année est d'obtenir un indice FReD égal à 1,5.

La part de rémunération liée à l'indice FReD est calculée comme suit :



Par exemple :

L'indice FReD groupe est égal à 0,75 : 80 % de la rémunération variable est versée.

L'indice FReD groupe est égal à 2,25 : 120 % de la rémunération variable est versée.

L'indice FReD est un indice groupe. C'est une moyenne arithmétique des indices FReD des entités. Chaque indice entité pèse du même poids dans le calcul de l'indice groupe.

C'est l'indice groupe qui est pris en compte dans la rémunération des dirigeants.

Annexe : les référentiels FRED

FIDES – « *Renforcer la confiance* » - 6 engagements-



RESPECT – « Développer les hommes et l'écosystème sociétal » - 7 engagements-

Garantir l'équité et promouvoir la diversité

- Traitement équitable de chacun
- Promotion de la diversité

Agir en cohérence avec les valeurs et cultures du Groupe

- Valeurs et cultures des entités
- Cohérence des comportements

Encourager et favoriser le développement et l'employabilité des collaborateurs

- Management responsable
- Evolution professionnelle co-construite
- Anticipation & accompagnement des transformations

Promouvoir la participation des collaborateurs et le dialogue social

- Information aux collaborateurs • démarche participative • climat
- Dialogue social

Favoriser la qualité de vie au travail

- Santé et Sécurité / RPS
- Equilibre vie privée – vie professionnelle

Promouvoir nos engagements sociaux à l'égard de nos fournisseurs et autres parties prenantes externes

- Sélection • accompagnement des fournisseurs sur des critères sociaux
- Dialogue avec les parties prenantes

Promouvoir le développement économique, social et culturel du territoire d'implantation

- Emploi local • insertion • soutien à l'entrepreneuriat local, etc
- Dialogue avec les parties prenantes locales
- Causes d'intérêt général
- Implication des salariés

DEMETER – « Préserver l'environnement » - 6 engagements-

Développer une offre « verte » (impacts indirects)

- Offre d'investissement • de financement • de crédit • d'assurance • d'épargne

Formaliser des politiques / procédures qui intègrent des facteurs environnementaux

- Dans les activités d'investissement • d'assurance • de crédit • de financement • d'épargne
- Pour compte propre

Favoriser l'innovation verte dans notre production industrielle (impacts directs)

- Eco-conception dans les processus de production

Prendre en compte les facteurs environnementaux dans les processus d'achat

- Sélection • accompagnement des fournisseurs sur des questions environnementales

Maîtriser notre empreinte environnementale directe et préserver la nature

- Energie • papier • déchets • transports • biodiversité • eau

Construire un dialogue avec les parties prenantes

- Sur des questions environnementales