

CHAPITRE 1

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

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

NOUS ADAPTER AUX GRANDES MUTATIONS

NOUS ADAPTER AUX GRANDES MUTATIONS ÉCONOMIQUES

LA NOUVELLE DONNE MONDIALE

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

Opportunités

- Des positions à renforcer en Asie

Risques

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

NOS ACTIONS

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

UN ENVIRONNEMENT FINANCIER INCERTAIN

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

Opportunités

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

Risques

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

NOS ACTIONS

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

UNE CONCURRENCE MULTIFORME

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

Opportunités

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

Risques

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

NOS ACTIONS

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

DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES SOUTENUES

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

Opportunités

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

Risques

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

NOS ACTIONS

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

NOUS ADAPTER AUX GRANDES MUTATIONS

SOCIÉTALES

DES NOUVEAUX USAGES CLIENTS ET DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

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

Opportunités

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

Risques

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

NOS ACTIONS

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

> PRINCIPAUX ODD* CONCERNÉS



DES FRACTURES GÉOGRAPHIQUES ET UN ACCROISSEMENT DES TENSIONS SOCIALES

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

Opportunités

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

Risques

- Baisse de rentabilité des métiers bancaires dans certaines zones géographiques

NOS ACTIONS

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

> PRINCIPAUX ODD* CONCERNÉS



DES ALÉAS DANS LES PARCOURS DE VIE

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

Opportunités

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

Risques

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

NOS ACTIONS

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

> PRINCIPAUX ODD* CONCERNÉS



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

NOUS ADAPTER AUX GRANDES MUTATIONS

ENVIRONNEMENTALES



UN IMPÉRATIF ENVIRONNEMENTAL

- Engagement à l'échelle mondiale contre le dérèglement climatique et pour la préservation de la biodiversité
- Multiplication des initiatives réglementaires et fiscales pour réduire les émissions de gaz à effet de serre
- Urgence à limiter l'ampleur du dérèglement climatique et à adapter les comportements et les modèles économiques aux changements, notamment des secteurs d'activité fortement émetteurs de CO₂ (énergie, transport, BTP, agriculture, etc.)

Opportunités

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

Risques

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

> PRINCIPAUX ODD* CONCERNÉS



NOS ACTIONS

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

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