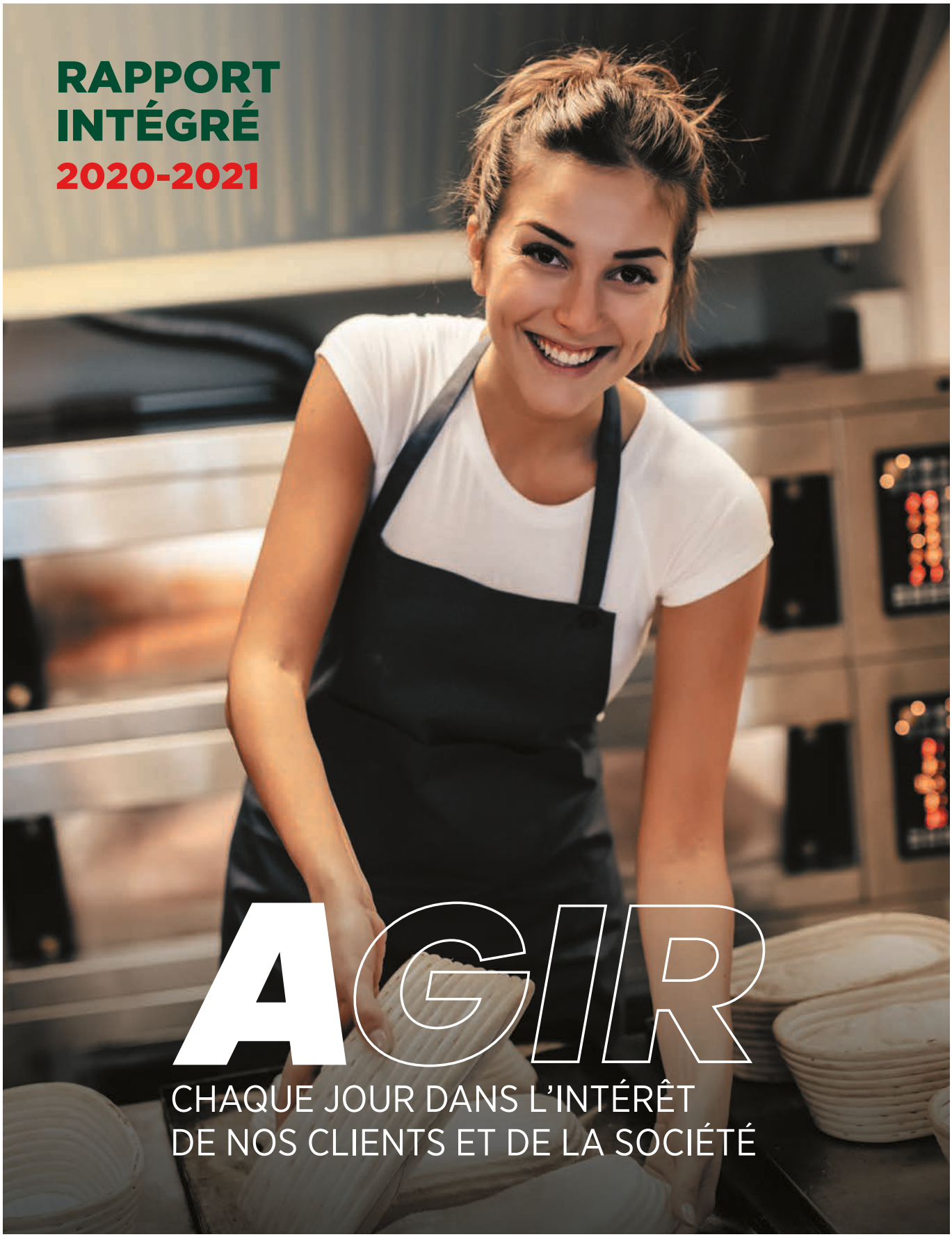
RAPPORT INTÉGRÉ 2020-2021



AGIR

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

CRÉDIT AGRICOLE
S.A.

Le Groupe Crédit Agricole

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

PUBLIC

30,9 %
INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

8,0 %
ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

5,8 %
SALARIÉS *VIA* L'ÉPARGNE SALARIALE

NS (2)
AUTOCONTRÔLE

DÉTENANT **44,7 %**

CAISSES RÉGIONALES

10,9 m
DE SOCIÉTAIRES
détenant les parts sociales de

2 410
CAISSES LOCALES

39
CAISSES RÉGIONALES
détenant ensemble la majorité du capital de CRÉDIT AGRICOLE S.A. *via* la SAS Rue La Boétie(1)

100 % → Sacam Mutualisation
≃ 25 % → Sacam Mutualisation
Lien politique ↔ Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)

DÉTENANT **55,3 %**

CRÉDIT AGRICOLE S.A.

GESTION DE L'ÉPARGNE ET ASSURANCES
- INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT
- CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES
- Amundi

BANQUES DE PROXIMITÉ
- CRÉDIT AGRICOLE Pologne, Ukraine, Egypte, Serbie
- مصرف المغرب CRÉDIT DU MAROC
- CRÉDIT AGRICOLE Italie
- LCL

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS
- CRÉDIT AGRICOLE CONSUMER FINANCE
- CRÉDIT AGRICOLE LEASING & FACTORING

GRANDES CLIENTÈLES
- CRÉDIT AGRICOLE CORPORATE & INVESTMENT BANK
- caceis INVESTOR SERVICES

ACTIVITÉS ET FILIALES SPÉCIALISÉES
- CRÉDIT AGRICOLE GROUP INFRASTRUCTURE PLATFORM
- CRÉDIT AGRICOLE CAPITAL INVESTISSEMENT & FINANCE
- CRÉDIT AGRICOLE PAYMENT SERVICES
- CRÉDIT AGRICOLE IMMOBILIER
- uni_médias

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

Un groupe solide, déterminé à soutenir toute l'économie

Fort de ses 130 ans d'histoire, le Groupe témoigne de sa solidité en la mettant au service de l'utilité et de l'universalité.
Aujourd'hui 10e banque mondiale, nous avons développé ces deux principes en accompagnant les grandes transformations de la société et en diversifiant nos métiers, nos offres, nos territoires et nos clients.

2017–2020 — AMPLIFICATION ET ACCÉLÉRATION

- **2020** Acquisition de Sabadell AM, cession de BSF
  Accord-cadre entre Crédit Agricole Assurances et Europ Assistance
  Création d'une banque de gestion entre Amundi et Bank of China
- **2019** Projet du Groupe et Plan moyen terme 2022
  Expression de la Raison d'Être du Groupe
  Rapprochement de CACEIS avec Santander
- **2018** Partenariat de CA CF avec Bankia et Banco BPM
  Partenariat de CAA avec Creval, Novo Banco
- **2017** Acquisition de Pioneer Investments par Amundi
  Intégration de Banca Leonardo et de trois banques italiennes

2011–2016 — SIMPLIFICATION

- **2016** Réalisation de l'opération de simplification de la structure capitalistique, Eurêka
  Présentation du Plan moyen terme Ambition stratégique
- **2015** Introduction en Bourse d'Amundi

2002–2010 — DIVERSIFICATION

- **2010** Création de CA CF, CAL&F et CACIB ; nouveau siège à Montrouge (92)
- **2009** Lancement de BforBank, création de CAA et Amundi
- **2006** Acquisition de Cariparma, CA Egypt, CA Ukraine, Emporiki
- **2005** Création de CACEIS
- **2003** Rachat du Crédit Lyonnais (devient LCL en 2005) et acquisition de Finaref

1986–2001 — RENFORCEMENT

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

1885–1985 — CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT

- **1959** Décret autorisant le Crédit Agricole à distribuer des prêts logement, en zone rurale, à des ménages non agricoles
- **1945** Création de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA), organe de réflexion des Caisses régionales
- **1899** Loi Viger qui permet la création des Caisses régionales
- **1894** Acte de naissance du Crédit Agricole, loi Méline permettant la création des 1res Caisses locales
- **1885** Création de la 1re Caisse locale à Poligny (Jura)

SOMMAIRE

1. Déployer
notre modèle

Une identité coopérative et mutualiste p.8
La Banque universelle de proximité p.9
Une Conformité native partagée par tous p.10
Un Groupe à la portée mondiale p.11
Une solidité financière remarquable p.12
Une culture constante de la maîtrise des risques p.14
Ce qu'il faut retenir p.16

2. Relever
les défis de demain

Agir dans un monde en mutation p.18
Notre stratégie : être la banque de la relation globale pour tous p.21
Les indicateurs en ligne avec le plan de marche p.28
Un bilan financier solide p.29
Ce qu'il faut retenir p.30

3. Créer
de la valeur ajoutée

Notre modèle d'affaires au service d'une création de valeur durable p.32
Agir ensemble p.34
La distribution de valeur P.36
Des métiers diversifiés au service de la relation globale p.38
Ce qu'il faut retenir p.40

4. S'engager
et être à la hauteur de ses responsabilités

Une gouvernance responsable et engagée p.42
2020, un conseil fortement mobilisé p.43
Le Comité exécutif p.44
Une politique de rétribution responsable p.45
Ce qu'il faut retenir p.48

52 millions
de clients

1re
Banque de proximité de l'Union européenne
Sur la base du nombre de clients de Banque de proximité

10 000
agences dont
8 200
en France
Caisses régionales et LCL

48
pays

10e
Banque mondiale
par le bilan
Source : The Banker, *juillet 2020*

1er
Gestionnaire d'actifs européen
Source : IPE Top 500 Asset Managers *publié en juin 2020 sur la base des encours sous gestion au 31/12/2019*

1er
Financeur de l'économie française
Source interne : Direction des Études économiques

1er
Assureur en France
Source : Argus de l'assurance, *décembre 2020, classement sur la base du chiffre d'affaires 2019*

Face au Covid, le Groupe démontre la force de son modèle

Nous sommes plus que jamais mobilisés au service de nos clients, de nos collaborateurs et de la société, en France et dans le monde entier.



239 m€
de dispositif de soutien mutualiste extracontractuel aux clients assurés contre les pertes d'exploitation

* Montants de PGE demandés (Caisses régionales, LCL et CACIB au 31/12/2020) ; taux d'acceptation supérieur à 97 %.

AUX CÔTÉS DE TOUS NOS CLIENTS

- **142 000 collaborateurs mobilisés** pour assurer la continuité d'activité pendant les confinements sur tous nos métiers :
  - **en France, 90 % des conseillers joignables pendant le confinement,** délégations exceptionnelles en agences ;
  - **digitalisation des process** (signature électronique pour les PGE professionnels, traitement automatisé des dossiers de moratoire de crédit-bail).
- **Plus de 178 000 dossiers de prêt garanti par l'État accordés par les Caisses régionales, LCL et CACIB** aux professionnels et entreprises.
- **Plus de 552 000 moratoires sur les crédits** en France.
- **Soutien mutualiste extracontractuel de 239 m€** pour les professionnels assurés contre les pertes d'exploitation.

AUX CÔTÉS DE TOUS NOS CLIENTS…

- **Enveloppe de 100 m€ pour le financement de la digitalisation de l'activité des PME,** allant jusqu'à 50 000 € par entreprise.
- **Mobilisation pour les clients les plus fragilisés :** mise à disposition de nos sites Internet bancaires pour donner de la visibilité à nos clients, aide aux commerçants pour se doter d'un *Click & Collect,* équipement des clients professionnels en encaissement à distance pendant le confinement.
- **Accompagnement de nombreux grands groupes et souverains dans leurs levées de fonds** auprès des marchés obligataires et des offres de solution de marché (taux et change).

100 m€

de participation du Groupe dans le fonds dédié à la filière aéronautique

Nous avons su nous mobiliser avec agilité et rapidité pour répondre aux besoins de nos clients, bien entendu en les soutenant financièrement pour traverser la crise ; mais surtout par un accompagnement personnalisé, avec des solutions concrètes de paiement et des outils digitaux pour adapter leurs activités, dans le cadre d'une relation humaine de confiance.



Michel Ganzin
Directeur général adjoint
pôle Développement,
Client et Humain



… AUPRÈS DE NOS COLLABORATEURS…

- **Une doctrine sociale et responsable forte :**
  - pas de recours à l'activité partielle ;
  - 100 % des collaborateurs rémunérés, quel que soit leur statut.
- **Un dialogue social de proximité :** 11 processus d'information/consultation.
- **Une nouvelle organisation du travail** déployée en moins de deux semaines.
- **L'accompagnement au plus près des collaborateurs :** déploiement d'un dispositif santé et prévoyance dédié, soutien psychologique, plate-forme de cours en ligne pour les enfants des collaborateurs, offre bien-être…
- **Le maintien du recrutement de 18 000 nouveaux collaborateurs** (CDI, CDD et alternants) pour le Groupe Crédit Agricole en France.

18 000

recrutements maintenus (CDI, CDD et alternants) pour le Groupe Crédit Agricole

Nos collaboratrices et collaborateurs ont fait preuve, cette année, d'une forte capacité d'adaptation pour maintenir l'activité au service de nos clients.
Nos repères ont changé ; la prise de responsabilité au service du collectif ainsi que la confiance ont été des éléments déterminants dans ce contexte inédit, qui renforce les ambitions portées par notre Projet Humain.



Bénédicte Chrétien
Directrice
des Ressources
Humaines Groupe
Crédit Agricole S.A.

… ET DE LA SOCIÉTÉ

- **Création d'un fonds "Tous unis pour nos aînés" avec la Fondation Crédit Agricole Solidarité et Développement de 20 m€ pour financer les mesures de protection des personnes âgées** (financer des besoins de première nécessité pour les aidants, des tablettes numériques pour les personnes âgées en EHPAD…) : 50 % des rémunérations variables des dirigeants versées dans ce fonds.
- **Plus de 70 m€ de dons** *via* des fonds de solidarité dont 2 m€ par Crédit Agricole en Italie à la Croix-Rouge et aux hôpitaux, et 8 m€ par le Crédit du Maroc de participation au fonds de solidarité national Covid-19.
- **Dons de masques, de matériel…**
- **Accompagnement des fournisseurs :** paiement à réception des factures des fournisseurs PME, TPE et du secteur protégé, suspension par avenant des contrats et commandes en cours au lieu de les annuler et prévision d'une date de reprise potentielle.
- **Accompagnement de la Fondation Grameen** dans les pays en développement.
- **1re émission d'obligations sociales** par Crédit Agricole S.A. pour 1 Md€.
- **Création du 1er fonds actions internationales** par *CPR Invest Social Impact* d'Amundi consacré à la réduction des inégalités sociales.
- **Lancement du 1er fonds commun** de placement d'obligations sociales par Amundi.

800 000

bénéficiaires d'une aide issue du fonds créé pour financer les mesures de protection pour les personnes âgées

Une crise qui démontre l'utilité et la force de notre modèle

Le contexte sanitaire que nous avons connu en 2020 aura éprouvé la pertinence de notre modèle. Notre Raison d'Être – "Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société" – n'aura cependant jamais sonné aussi juste. Notre engagement est salué par les clients : nous sommes dans le Top 25 des marques qui ont su prouver leur utilité pendant le confinement, tous secteurs confondus.



Votre modèle a-t-il été remis en cause par cette crise sanitaire mondiale, qui a bousculé nos certitudes ?

Dominique Lefebvre : Cette année 2020 a constitué un stress test grandeur nature de la qualité de notre Gouvernance, de notre modèle et de nos valeurs. Nous nous sommes concentrés, au Crédit Agricole, sur ce qui était primordial pour nous : être utiles à nos clients et à la société. Nous l'avons fait chaque jour, en assurant les services essentiels pour les citoyens, en accompagnant et en apportant le soutien nécessaire aux entreprises, aux professionnels, aux agriculteurs pour traverser cette crise, et en nous mobilisant pour relayer auprès d'eux les mesures de soutien massif décidées par les pouvoirs publics. Notre modèle, fondé sur la relation globale en proximité et sur l'universalité, a ainsi pu démontrer sa force, sa résilience et son utilité vis-à-vis de toutes les parties prenantes dans toutes nos régions.

Philippe Brassac : Rappelons-le, l'origine de la crise n'est pas économique mais sanitaire. La quasi-totalité des secteurs autorisés à reprendre leurs activités fonctionne normalement. L'essentiel de ceux frappés par des interdictions administratives repartira dès la levée des interdictions et nous serons là pour les accompagner. Ainsi, non seulement notre modèle et notre Raison d'Être ne sont pas remis en cause, mais ils sont au contraire amplifiés par la crise sanitaire.
Notre accompagnement s'est concrétisé, dès le 25 mars 2020, par le déploiement du dispositif d'État (PGE) permettant de répondre à 31 Mds€ de crédits garantis auprès de tous les acteurs économiques ; par l'octroi de 552 0000 moratoires sur les crédits moyen-long terme de nos clients entreprises, professionnels, agriculteurs et particuliers ; par un geste mutualiste extracontractuel de 239 m€ pour nos clients assurés contre la perte d'exploitation, alors même que ce risque de perte d'exploitation lié à une pandémie n'était pas couvert dans les contrats. Cela s'est aussi concrétisé par plus de 70 m€ de dons, *via* des fonds de solidarité ; par la suppression des frais de terminaux de paiement et par le déploiement de solutions *Click & Collect* et autres solutions digitales pour nos clients commerçants.

> **« C'est surtout l'engagement sans faille de nos collaborateurs et de nos élus qui nous permet de répondre présent pour nos clients. »**
>
> **Dominique Lefebvre**
> Président du Conseil d'administration

Pensez-vous que le Crédit Agricole pourra traverser sans dommage cette période de bouleversements ? Beaucoup redoutent une vague de faillites d'entreprises qui impacterait les banques. Quel est votre avis ?

P. B. : Le Groupe Crédit Agricole est solide et résilient. Notre situation en termes de solvabilité et de liquidité au début de la crise Covid-19 était bien plus favorable que lors des précédentes crises de 2008 ou 2011, et nous avons même réussi à la renforcer tout au long de l'année 2020. Le Crédit Agricole est la première banque de proximité dans l'Union européenne par le nombre de clients, et la première banque de l'Union européenne par le niveau de son capital *Tier 1*.

> **« Le Groupe Crédit Agricole est solide et résilient. »**
>
> **Philippe Brassac**
> Directeur général



En nous mobilisant aux côtés de l'État, nous avons contribué à limiter le risque, en apportant aux entreprises la liquidité dont elles auront besoin pour passer sans dommage de l'avant vers l'après crise, évitant ainsi les faillites d'entreprises qui étaient saines jusque-là. À ce jour, cette solution se révèle payante. Et lorsque la crise sanitaire sera terminée, l'État décidera à quel rythme et selon quelles modalités il pourra suspendre ses dispositifs d'aide hors-norme. La reprise ne dépendra alors plus que de nous, consommateurs, entrepreneurs et investisseurs.

D. L. : Nos fondamentaux sont puissants. Notre modèle, universel, fondé sur les synergies de revenus entre les métiers du Groupe, nous offre un immense potentiel de développement organique et une forte récurrence des revenus. Avec nos métiers spécialisés, nous avons noué 24 partenariats stratégiques, qui nous permettent de toucher plus de 800 millions de clients en plus de nos 52 millions de clients. Grâce à notre modèle décentralisé, les Directeurs généraux de chacun de nos métiers prennent les décisions les plus pertinentes pour leur activité tout en s'inscrivant dans les orientations définies dans le Projet du Groupe. Mais c'est surtout l'engagement sans faille de nos collaborateurs et de nos élus qui nous permet de répondre présent pour nos clients pendant la crise, et donc d'être aussi là au moment des périodes de reprise. Ainsi, je n'ai aucune inquiétude sur la capacité du Crédit Agricole à traverser cette période et surtout à être mobilisé dans la durée pour ses clients et la société.

Comment vous placez-vous face aux grands enjeux environnementaux de demain ?

D. L. : Nous avons impérativement besoin d'une gouvernance mondiale du climat. Celle-ci est nécessaire non pas pour imposer une institution supranationale, mais pour que les différentes nations se concertent sur les dynamiques de transformation. Pour autant, sans attendre, les acteurs du secteur financier doivent montrer la voie. Nos objectifs doivent être quantitatifs et qualitatifs, en mettant en place les outils nécessaires au pilotage de la transition, en nous dotant de reportings performants pour mieux mesurer les avancées et les besoins de nos clients. Aujourd'hui, Amundi consacre 22 Mds€ d'encours à des initiatives environnementales et sociales, et CACIB est n°2 mondial en *green social and sustainable bonds* avec 28 Mds$ arrangés en 2020. Ce sont tous les acteurs du Groupe Crédit Agricole qui doivent être mobilisés sur les objectifs environnementaux et sociétaux.

P. B. : L'urgence climatique n'est plus un débat, nous en sommes tous conscients. Toutefois, la manière d'y répondre peut varier. Nous devons aujourd'hui gérer la croissance économique nécessaire à la résorption des chutes de PIB constatées en 2020 tout en réduisant la production de gaz à effet de serre. Ainsi, nous assumons notre position de leader sur la transition, et nous nous engageons pour une transition juste.
Cet engagement guide nos choix de financement et d'investissement vers des projets à impacts positifs pour l'environnement, en ligne avec la trajectoire de l'Accord de Paris.
Ce n'est pas un engagement d'image, mais de business. Ces 15 dernières années, on a réduit la rentabilité et l'utilité à des objets étrangement orthogonaux : soit vous êtes rentable, soit vous êtes utile. Désormais, on parle de "redonner du sens" à notre modèle économique. C'est la réexpression dans les temps modernes de l'utilité de l'entreprise sur la société, de sa responsabilité sociale et environnementale. Au Crédit Agricole, cela fait un siècle qu'on en fait de façon native.

2020, notre Raison d'Être en action

2020 a été marquée par une crise sanitaire mondiale inédite et imprévue, dont les effets économiques massifs se poursuivent sur 2021. Cette crise a démontré toute la pertinence et la force de la Raison d'Être du Groupe.

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 142 000 collaborateurs pour délivrer excellence relationnelle et opérationnelle.



Une identité coopérative et mutualiste

Près de 11 millions de sociétaires sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole et en font le premier groupe coopératif et mutualiste au monde.

Les sociétaires détiennent sous forme de parts sociales le capital des 2 410 Caisses locales. Celles-ci sont représentées dans les 39 Caisses régionales. Les sociétaires élisent leurs représentants, administrateurs des Caisses locales, qui élisent à leur tour leurs élus dans les Caisses régionales.

Un Président élu et un Directeur général nommé par le Conseil d'administration de la Caisse régionale sont à la tête de la Gouvernance.

Les Caisses régionales sont dotées d'une gouvernance coopérative, par nature responsable et équitable. En vertu du vote démocratique "1 personne = 1 voix", chaque sociétaire a le même poids dans le vote à l'Assemblée générale de sa Caisse locale, quel que soit le nombre de ses parts sociales.

Plus de 29 000 administrateurs élus chaque année portent leurs attentes au sein des instances du Groupe, et garantissent la bonne connaissance et la prise en compte des besoins des clients. La mise en commun de ces expériences est le cœur du modèle mutualiste, qui favorise la proximité d'action.

Plus de 29 000 administrateurs élus chaque année

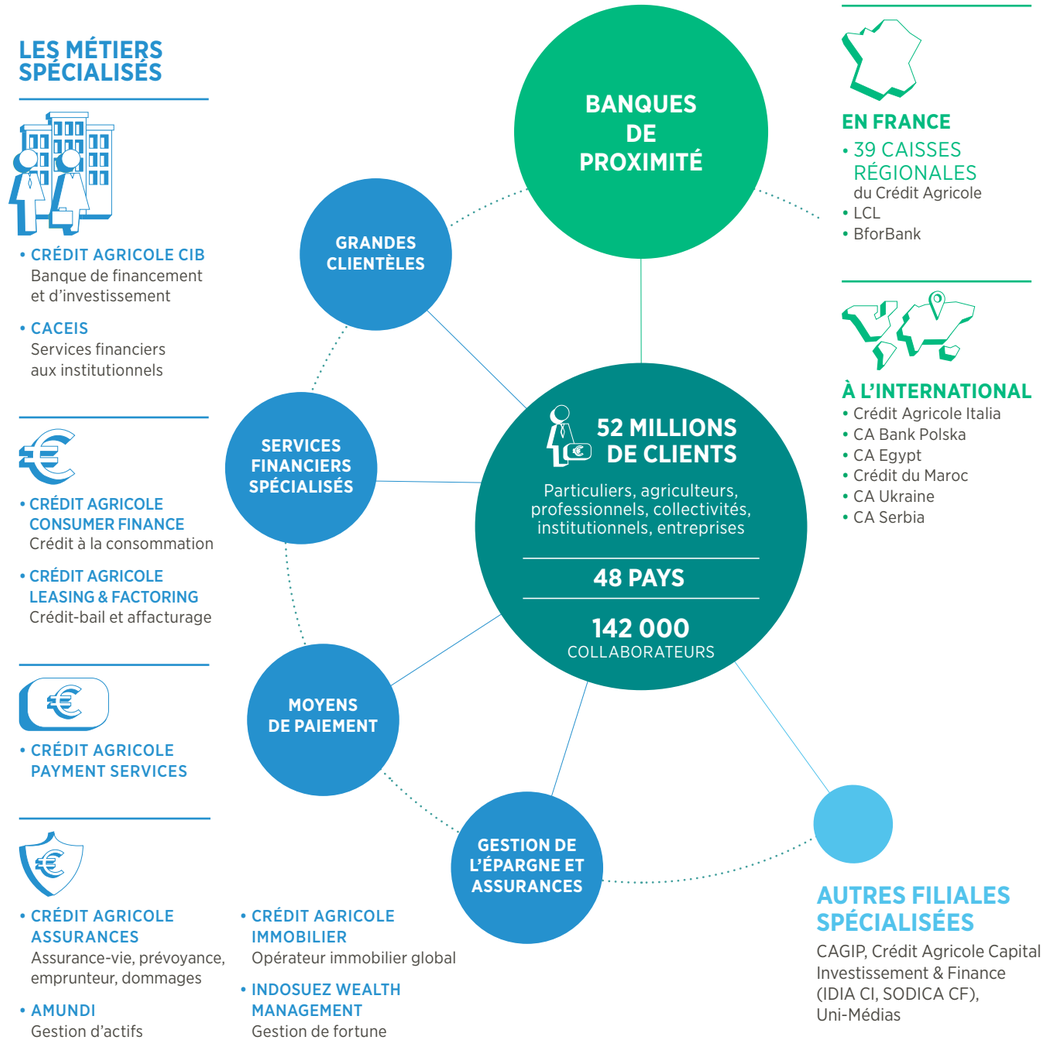
LE MODÈLE MUTUALISTE

Les sociétaires élisent les administrateurs et Présidents de Caisses locales qui élisent les administrateurs et Présidents de Caisses régionales.



La Banque universelle de proximité

Notre modèle unique de Banque universelle de proximité est fondé sur la complémentarité entre les activités du Groupe, en France et à l'international. Ensemble, nous offrons à tous nos clients, par tous les canaux, une palette complète de produits et services bancaires ou extra-bancaires adaptés à leurs besoins.



Une Conformité native partagée par tous

Par essence transverse, la Conformité est portée par tous au sein du Groupe. Elle voit son rôle renforcé dans la gestion des risques réglementaires, mais la Conformité est également un facteur de différenciation dans la relation client par rapport à nos concurrents. La stratégie *Smart Compliance* est ainsi une nouvelle manière d'aborder la Conformité : plus fluide, plus proche du terrain, plus simple et plus innovante !

***Smart Compliance* se décline autour de deux axes :**

- défensif sur le respect de la réglementation et la sauvegarde de l'image du Groupe ;
- offensif sur l'efficacité opérationnelle et la loyauté vis-à-vis du client.

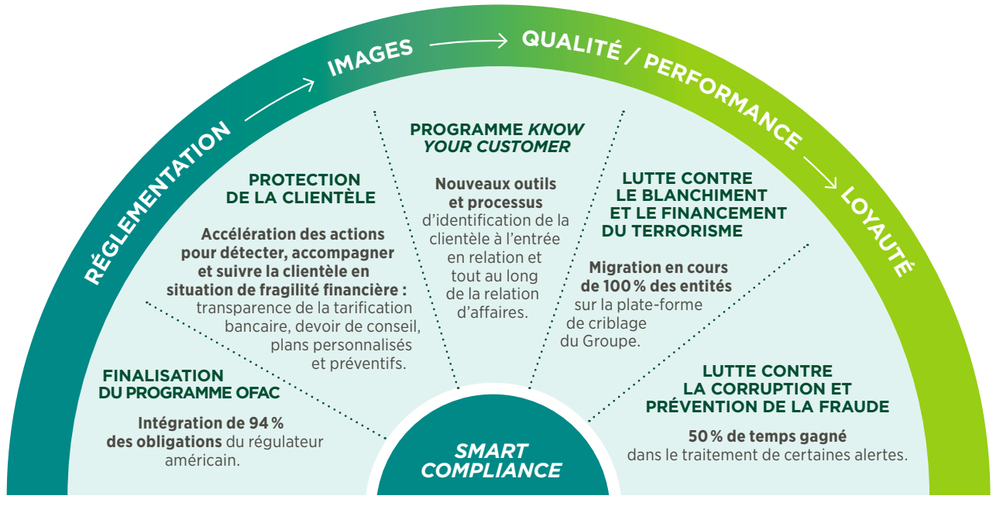
En 2020, la stratégie se traduit par différents chantiers notamment pour :
- fluidifier la relation client ;
- déployer la Conformité au plus près de nos métiers ;
- gagner en efficacité et productivité ;
- développer l'écosystème innovation.

Notre objectif : améliorer l'efficacité et la simplicité des actions de la Conformité par l'innovation, et donner du sens à nos actions en agissant chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société.

100 % **des collaborateurs du Groupe sensibilisés à l'éthique**

100 % **des entités du Groupe ont déployé le dispositif lanceur d'alerte**

4 PILIERS



3 LEVIERS

ORGANISATION, GOUVERNANCE ET COMMUNICATION

Mise en place d'un modèle de supervision pragmatique pour la ligne métier Conformité afin de disposer d'une vision consolidée et priorisée des zones de risques majeurs et de s'assurer de l'application des normes au sein des entités

HUMAIN ET FORMATION

96 % des collaborateurs Groupe formés aux exigences de la Conformité

INNOVATION, TECHNOLOGIE ET DONNÉES

- Deux processus de sécurité financière (*know your customer* et fraude) fondés sur l'intelligence artificielle
- Réalisation d'un corpus des innovations de la Conformité Groupe : recensement des expériences réussies pour un partage des bonnes pratiques au niveau Groupe
- Une Conformité "native" intégrée en amont des projets Groupe pour répondre aux exigences de la Conformité (parcours client, entrée en relation, habitat, épargne, etc.)

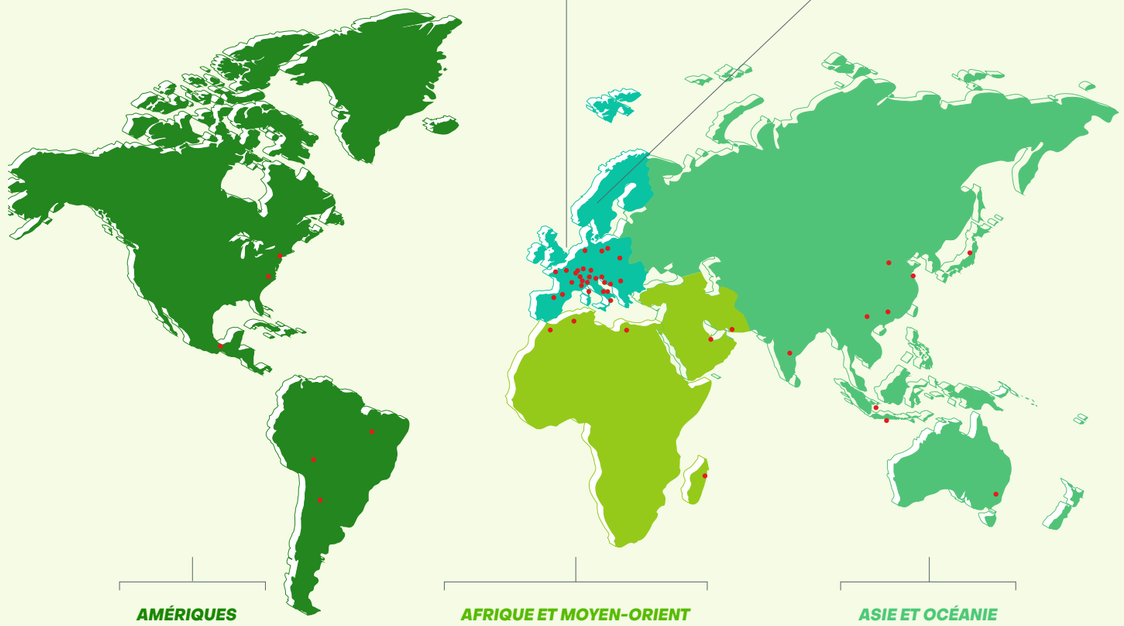
Un Groupe à la portée mondiale

Nous proposons l'ensemble de nos offres, services et expertises dans le cadre d'une relation globale. Elle s'appuie sur les Banques de proximité et sur nos métiers spécialisés, en France et à l'international.

Une présence dans
48 pays

EUROPE
HORS FRANCE
7 410 m€
PNB (1)
28 450
collaborateurs (2)

FRANCE
23 523 m€
PNB (1)
104 500
collaborateurs (2)



AMÉRIQUES
1 219 m€
PNB (1)
1 200
collaborateurs (2)

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT
475 m€
PNB (1)
5 300
collaborateurs (2)

ASIE ET OCÉANIE
969 m€
PNB (1)
2 550
collaborateurs (2)

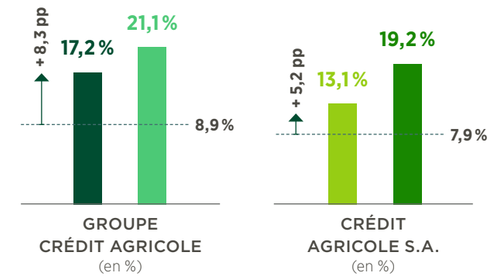
(1) Produit net bancaire publié en 2020 en m€. (2) Effectif moyen en équivalent temps plein.

Une solidité financière remarquable

La solidité financière du Groupe repose sur un niveau de fonds propres élevé qui constitue un coussin de sécurité en cas de difficultés. Le Groupe dispose également d'un niveau de réserves de liquidité confortable, qu'il peut mobiliser à tout moment et notamment auprès de la BCE.

Au 31 décembre 2020, la solvabilité du Groupe demeure à un niveau très élevé avec un ratio *Common Equity Tier 1* (CET1) phasé de 17,2 %, en forte hausse de + 1,3 point de pourcentage par rapport à fin décembre 2019. Le Groupe bénéficie d'une marge confortable de 8,3 points de pourcentage entre le niveau de son ratio CET1 au 31 décembre 2020 et l'exigence SREP fixée à 8,9 % par le régulateur. De même pour Crédit Agricole S.A., le ratio CET1 s'élève à 13,1 % au 31 décembre 2020 en phasé, en hausse de + 1,0 point de pourcentage par rapport à fin décembre 2019, et supérieur à l'exigence réglementaire SREP de 5,2 points de pourcentage. Le ratio intègre l'impact du paiement du dividende de 0,80€ par action au titre de l'exercice 2020.

RATIOS DE SOLVABILITÉ PHASÉS
(en %)

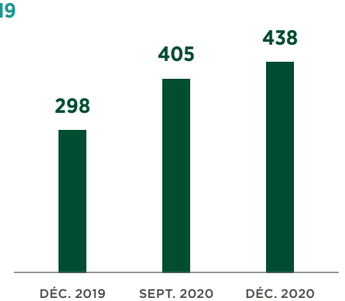


Au 31/12/2020, le ratio CET1 non phasé du Groupe Crédit Agricole était de 16,9 % et celui de Crédit Agricole S.A. de 12,9 %.

RÉSERVES DE LIQUIDITÉ DU GROUPE
(en Mds€)

L'analyse de la liquidité est réalisée à l'échelle du Groupe Crédit Agricole. **Les réserves de liquidité du Groupe, en valeur de marché et après décotes, s'élèvent à 438 Mds€ au 31 décembre 2020,** en hausse de 34 Mds€ par rapport à fin septembre 2020 et en hausse de 140 Mds€ par rapport au 31 décembre 2019. Elles couvrent plus de quatre fois son endettement à court terme (hors replacements en banques centrales).

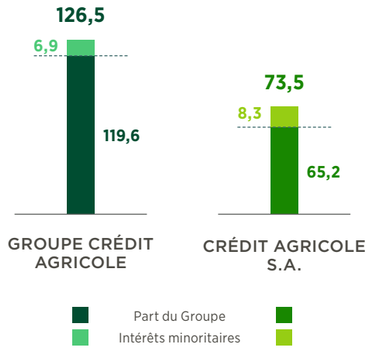
+ 140 Mds€
T4 2020/T4 2019



LE MÉCANISME INTERNE DE SOLIDARITÉ

Le Groupe Crédit Agricole dispose de l'un des meilleurs niveaux de solvabilité parmi les banques européennes comparables, avec un ratio CET1 phasé de 17,2 % au 31 décembre 2020. Il est largement supérieur aux exigences réglementaires minimales (8,9 % au 31/12/2020). Selon le Code monétaire et financier, Crédit Agricole S.A., en qualité d'organe central du réseau Crédit Agricole, est tenu de prendre toutes mesures nécessaires pour garantir la solvabilité et la liquidité de chaque membre du réseau Crédit Agricole – principalement les Caisses régionales et Crédit Agricole CIB. Crédit Agricole S.A. agit également en qualité de banque centrale auprès des Caisses régionales et peut donc intervenir lorsqu'un refinancement est nécessaire.

CAPITAUX PROPRES
(en Mds€)



STOCK DE PROVISIONS
(en Mds€)

Le stock de provisions représente près de sept années de coût du risque historique moyen dont 28 % liés au provisionnement des encours sains pour Crédit Agricole S.A., 41 % pour les Caisses régionales, 34 % pour le Groupe Crédit Agricole.

TOTAL GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

19,6 Mds€

9,6 Mds€ CRÉDIT AGRICOLE S.A.

10 Mds€ CAISSES RÉGIONALES

NOTATIONS FINANCIÈRES
AU 01/03/2021

A+	**S&P** Perspective négative
Aa3	**MOODY'S** Perspective stable
A+	**FITCH** Perspective négative
AA low	**DBRS** Perspective stable

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES
AU 01/03/2021

A-	**CDP**
A	**MSCI** (Morgan Stanley Capital International)
63	**Vigeo Eiris**
Prime	**ISS ESG**
	FTSE4GOOD

Une culture constante de la maîtrise des risques

La propagation du Covid-19 et les mesures gouvernementales de contrôle et de réduction des déplacements mises en œuvre dans de très nombreux pays ont entraîné un ralentissement marqué de l'activité économique. Grâce au plan de vaccination, le rebond aura lieu mais de nombreuses incertitudes existent sur le rythme de sortie de la crise.

Déclaration d'appétence au risque

En conformité avec la réglementation européenne, le Groupe Crédit Agricole formule une déclaration d'appétence au risque. Elle est partie intégrante et directrice du cadre de référence de la Gouvernance englobant la stratégie, le pilotage des risques, la gestion financière du Groupe et le profil du Groupe.
L'appétence au risque est le type et le niveau agrégé de risque que le Groupe est prêt à assumer, dans le cadre de ses objectifs stratégiques. Elle est déterminée au regard de la politique financière et de la politique de gestion des risques. Elle est l'un des éléments qui permettent à la Direction générale et au Conseil d'administration de définir la trajectoire de développement du Groupe et de la décliner en stratégies opérationnelles, en cohérence avec le Plan moyen terme.

DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

3 LIGNES DE DÉFENSE

1re LIGNE DE DÉFENSE	2e LIGNE DE DÉFENSE	3e LIGNE DE DÉFENSE
Métiers opérationnels	**Métiers Risques et Conformité**	**Métier Audit**

Un processus d'identification des risques

Une comitologie spécifique

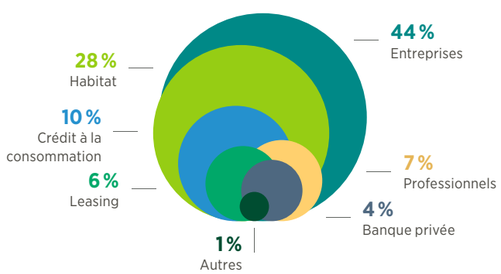
PRINCIPAUX RISQUES 2020

Dans un contexte où la reprise reste très incertaine et sera conditionnée par l'évolution de la pandémie et la capacité des autorités à la contrôler, le rythme de retrait des mesures de soutien et la vitesse de retour à une situation économique normalisée seront les points clés pour l'année 2021. Par ailleurs, le niveau d'endettement de certains acteurs, déjà élevé au début de la crise, s'est encore alourdi depuis 12 mois. Dès lors, le risque de crédit et l'évolution de la qualité du portefeuille constituent l'un des risques majeurs de 2021. Les points d'attention sectoriels sont liés aux impacts de la crise : tourisme, automobile, aéronautique, distribution et commerce de détail, shipping et immobilier commercial. Enfin, une attention particulière sera portée au risque cyber, encore exacerbé par le développement des opérations à distance et le télétravail.

RÉPARTITION DES ENCOURS DE PRÊTS BRUTS CLIENTS AU SEIN DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

CRÉDIT AGRICOLE S.A.

416 Mds€*



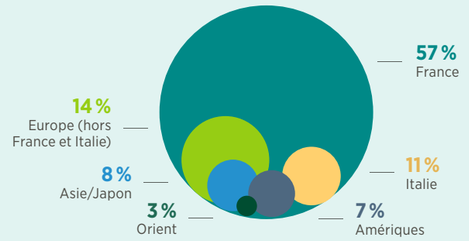
* Encours bruts de prêts à la clientèle hors établissements de crédit au 31/12/2020.

LES RISQUES MAJEURS

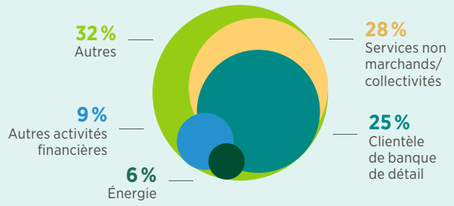
RISQUES DE CRÉDIT (comprenant les risques pays)

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

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EXPOSITIONS AUX RISQUES
CRÉDIT AGRICOLE S.A.



RÉPARTITION PAR CONTREPARTIE
CRÉDIT AGRICOLE S.A.



PART DES EMPLOIS PONDÉRÉS (1) : 88,2 % / 86,9 %

RISQUES DE MARCHÉ

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

VAR (99 % – 1 JOUR) MUTUALISÉE

DE CRÉDIT AGRICOLE S.A. : **9 m€** À FIN DÉCEMBRE 2020

PART DES EMPLOIS PONDÉRÉS (1) : 1,8 % / 2,9 %

RISQUES OPÉRATIONNELS

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

PART DES EMPLOIS PONDÉRÉS (1) : 10,0 % / 10,2 %

RISQUES ASSURANCES

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

RISQUES DE NON-CONFORMITÉ ET RISQUES JURIDIQUES

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

STOCK DE PROVISIONS POUR LITIGES

GROUPE CRÉDIT AGRICOLE	CRÉDIT AGRICOLE S.A.
808 m€	**583 m€**

RISQUES DE GESTION DE BILAN ET RISQUES JURIDIQUES

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

GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

EXCÉDENT DE RESSOURCES STABLES	RÉSERVES DE LIQUIDITÉ
> 265 Mds€	**438 Mds€**
AU 31/12/2020, CONFORMÉMENT À L'OBJECTIF DU PMT	AU 31/12/2020

RISQUES STRATÉGIQUES

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

RISQUES CLIMAT ET ESG (2)

Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance résultent de l'exposition du Groupe à des contreparties qui peuvent potentiellement être négativement affectées par ces facteurs ; ils sont appréhendés comme des facteurs de risques influençant les autres catégories de risques existantes, notamment de crédit, opérationnels, juridiques…
Les risques environnementaux comprennent les risques de transition, liés à la mise en place d'une économie plus sobre en carbone et plus durable, les risques physiques, qu'ils soient intenses ou chroniques, et les autres risques, notamment les dégradations environnementales, l'utilisation des ressources naturelles ou la perte de la biodiversité.
Le Groupe utilise des scénarios climatiques pour guider sa stratégie, notamment le scénario SDS *(Sustainable Development Scenario)* de l'Agence Internationale de l'Énergie afin de fixer les grands axes d'alignement de nos portefeuilles avec l'Accord de Paris.

Groupe Crédit Agricole — Crédit Agricole S.A.

(1) Emplois pondérés Bâle 3 non phasés. (2) Environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Ce qu'il faut retenir

Le modèle mutualiste et coopératif remonte aux origines mêmes du Groupe Crédit Agricole et continue 130 ans plus tard à irriguer au quotidien son fonctionnement, depuis les assemblées de Caisses locales sur l'ensemble de notre territoire jusqu'aux instances dirigeantes de Crédit Agricole S.A. Chaque année, ce sont 29 000 administrateurs de Caisses locales et régionales qui mettent leur expertise et leur bon sens au service du Groupe, des sociétaires qui s'expriment par le vote en Assemblée générale et 142 000 collaborateurs qui s'emploient à traduire cette volonté en actions concrètes au profit des clients et de la société.

1er

bancassureur en Europe

Classement selon *L'Argus de l'assurance* 2020 sur la base des résultats 2019



Fort de ses 130 ans d'existence, le Groupe Crédit Agricole a decidé en 2019 de mettre pour la première fois des mots sur une réalité qui se vivait sans se dire : notre Raison d'Être, c'est d'être utiles.
La première condition à remplir pour cela, c'est la solidité et la stabilité qui constituent la première de nos responsabilités. Le Groupe dispose à cet effet d'atouts qui ont montré leur efficacité et qu'il fait évoluer en permanence pour tenir compte d'un environnement qui change :
• Sa Gouvernance, dans laquelle se reflète l'identité coopérative et mutualiste du Groupe et qui assure un mode de décision collégial, équilibré et responsable ;
• Ses dispositifs de contrôle et les femmes et hommes qui consacrent chaque jour leur énergie à l'analyse et la maîtrise des risques liés à nos activités afin d'assurer que tous agissent conformément à la loi, bien sûr, mais également selon les plus hauts standards d'éthique et de prudence ;
• Sa solidité financière, enfin, héritage de décennies de "bon sens" et de gestion raisonnée qui ont permis d'atteindre des niveaux inédits de fonds propres, lesquels garantissent au Groupe résilience et capacité à accompagner ses clients, y compris dans les moments difficiles, comme l'a démontré la crise sanitaire.
Ces bases solides seront essentielles et précieuses pour poursuivre notre action et amplifier la mise en œuvre de notre Raison d'Être.

« La crise sanitaire a mis en lumière toute l'amplitude de notre rôle : accompagner nos clients, y compris dans les moments difficiles, nouer des partenariats en France et en Europe, mobiliser nos forces et nos ressources au service de la société. »

Xavier Musca
Directeur général délégué

2.

RELEVER

LES DÉFIS DE DEMAIN

Agir dans un monde en mutation



Faire face à un contexte incertain

La nouvelle donne mondiale

- Ralentissement de l'économie mondiale, fragmentation économique et érosion de la dynamique de mondialisation accélérées par la pandémie et les tensions géopolitiques
- Interventionnisme étatique, fragilisation du multilatéralisme, remise en cause des institutions et des accords internationaux
- Renforcement des pôles de croissance régionaux dont un basculement au profit de l'Asie

OPPORTUNITÉS

- Renforcement des positions en Asie
- Rôle décisif des banques afin d'accompagner les mutations et les secteurs en difficulté

RISQUES

- Augmentation des risques juridiques en lien avec la multiplication des réglementations

NOS ACTIONS

- Création par Amundi et Bank of China de la première société de *wealth management* en Chine détenue majoritairement par un acteur étranger
- Lancement d'une offre de *cash management* en Inde

Un environnement financier incertain

- Volatilité accrue des variables financières
- Contexte de taux bas durable renforcé par des politiques monétaires très accommodantes
- Forte progression des dettes publiques et privées
- Vulnérabilité du système financier à des facteurs exogènes (sanitaire, climat, etc.) et appréciation complexe des risques

OPPORTUNITÉS

- Accompagnement des porteurs de projet *via* le développement des crédits
- Accompagnement des clients dans leurs approches épargne et patrimoniale ainsi que dans leurs transitions personnelles et écologiques
- Recomposition des modèles d'affaires et différenciation des sources de revenus
- Capitalisation sur nos modèles de risques pertinents et efficaces

RISQUES

- Exposition des bilans bancaires au risque de mouvements brutaux sur la valorisation des actifs
- Baisse de la rentabilité de la Banque de proximité

NOS ACTIONS

- Une filière pour les entreprises de taille intermédiaire, multi-métiers, a été créée et sera pilotée par CACIB

Des exigences réglementaires accrues

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

OPPORTUNITÉS

- Confirmation du rôle du Groupe en tant qu'accompagnateur engagé de nos clients
- Amélioration continue des processus de conformité et du cadre éthique du Groupe
- Poursuite de la gestion des nouveaux risques et meilleure connaissance des clients

RISQUES

- Besoin accru de capitaux et renforcement des exigences de liquidité
- Augmentation des coûts opérationnels
- Distorsion de concurrence avec de nouveaux acteurs moins régulés

NOS ACTIONS

- Solvabilité du Groupe à 17,2 %
- Création d'une plateforme de reporting extra-financier

*Environnementaux, sociaux et de gouvernance.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2015, les pays membres de l'ONU ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable (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.



Répondre à l'accélération des nouvelles attentes des clients

Des usages clients qui évoluent…

- Des valeurs indispensables : confiance, loyauté et transparence
- Recherche d'instantanéité, de facilité, d'omnicanalité et de gratuité
- Attente de personnalisation, pertinence et proactivité
- Sécurité et usage des données personnelles
- Renforcement du pouvoir du consommateur vis-à-vis des marques

… ou qui se sont amplifiés avec la crise du Covid

- Bascule de plus de clients vers le digital mais tout en maintenant un accompagnement de proximité
- Attentes d'engagements renforcées vis-à-vis des banques sur trois dimensions : le pouvoir d'achat/l'inclusion, la protection (notamment la sécurité des données) et l'environnement

OPPORTUNITÉS

- Positionnement en tant que banque omnicanale et responsable en proximité
- Diversité des expertises et métiers du Groupe
- Adaptation et enrichissement des offres, y compris extra-bancaires, pour répondre aux nouveaux usages et offrir une réponse complète aux moments de vie
- Capitalisation sur l'éthique du Groupe dans l'usage des données et solidité des systèmes informatiques pour garantir la sécurité des données

RISQUES

- Baisse de fréquentation des agences
- Capacité à prioriser les usages des clients dans les transformations

NOS ACTIONS

- Mise en place de Linxo, une solution d'agrégation de données bancaires et d'initiation de paiements universelle et sécurisée
- Progression de 17 % des utilisateurs mensuels des applis du Groupe (*vs* 2019)

Une concurrence multiforme

- Accélération possible de la mutation du paysage européen
- Présence de nouveaux acteurs et éclatement des modèles : agrégateurs, *fintechs*, GAFA, autres industries, etc.
- Mutations technologiques et émergence de *l'open banking,* qui sécurise le partage de données
- Multiplication des intervenants sur la chaîne de valeur
- Nouveaux modèles tarifaires *(freemium, low cost)* qui accroissent la pression sur les offres

OPPORTUNITÉS

- Différenciation et fidélisation au travers de l'excellence relationnelle
- Rôle de tiers de confiance
- Utilisation des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle pour une meilleure expérience client
- Développement des partenariats commerciaux et de distribution

RISQUES

- Émergence de nouveaux challengers concurrentiels
- Désintermédiation (relation client, paiements, data, etc.)
- Fragmentation de la relation, dégroupage des offres et limitation des ventes croisées
- Enjeux d'agilité et de transformation de nos systèmes informatiques

NOS ACTIONS

- Lancement de l'appli mobile Blank, un compte professionnel et un espace de gestion administrative et financière, spécialement pensée pour les travailleurs indépendants
- Gain de temps pour la reconnaissance des justificatifs de sinistres grâce à l'intelligence artificielle

Principaux ODD* concernés





* Objectifs de Développement Durable.



Anticiper les évolutions sociétales et environnementales de long terme

Des aléas dans le parcours de vie des clients

- Des mutations démographiques dans les pays occidentaux (populations vieillissantes, dépendance en hausse, diversification des modèles familiaux et des formes d'emploi)
- Des accidents et des parcours de vie plus hétérogènes, vulnérabilité croissante d'une partie des clients, notamment des classes moyennes

OPPORTUNITÉS

- Réaffirmation du modèle de Banque universelle, attentive aux préoccupations et attentes clients, dans la durée et quelle que soit la situation de vie
- Une connaissance des clients entreprises à enrichir pour un meilleur accompagnement

RISQUES

- Augmentation du risque de crédit et d'impayés
- Modèle d'appréciation des risques à parfaire
- Des attentes clients à mieux cerner sur les aspects environnementaux et sociétaux

NOS ACTIONS

- Déploiement de la plateforme Youzful à destination des jeunes pour les aider dans leur orientation et leur recherche d'emploi
- CA CF a accompagné 5 000 personnes en difficulté financière et lancé des ateliers d'éducation budgétaire

Un accroissement des inégalités sociales

- Fractures territoriales à l'intérieur des pays, source d'inégalités
- Emplois et croissance concentrés dans les zones urbaines
- Érosion du pouvoir d'achat, sentiment de paupérisation de la classe moyenne

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

- Fonds *Social Impact* d'Amundi consacré à la réduction des inégalités sociales
- 1re émission d'obligations sociales par Crédit Agricole S.A. pour 1 Md€

Une accélération du changement climatique et de la dégradation de la biodiversité

- Engagement à l'échelle mondiale contre le dérèglement climatique et pour la préservation de la biodiversité
- Renforcement des contraintes réglementaires sur la transition énergétique et la protection de la biodiversité
- Prise de conscience croissante de l'urgence climatique

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 leur permettre d'adapter leurs usages à une économie moins consommatrice d'énergie en ligne avec l'Accord de Paris et de mettre leur épargne au service des enjeux environnementaux et sociétaux
- Innovation financière en réponse aux nouveaux modèles économiques (agriculture durable, notamment)

RISQUES

- Augmentation des coûts et des pertes économiques liés aux conséquences du changement climatique, pour les clients ou pour le Groupe
- Incertitude sur la nature et le calendrier d'une nécessaire transition vers une économie bas carbone

NOS ACTIONS

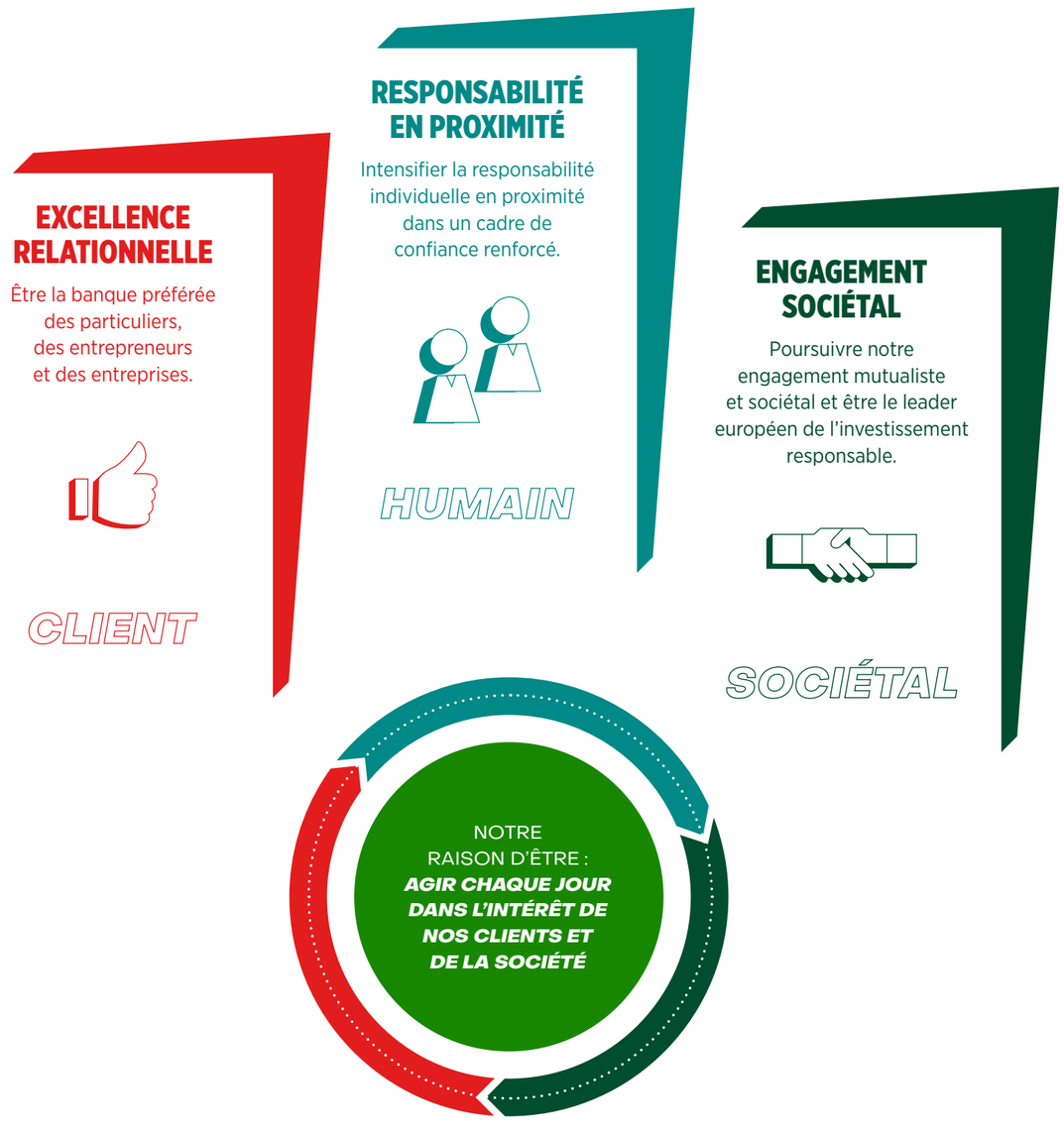
- Lancement du fonds Climat pour accompagner la transition énergétique des clients
- Partenariat CA CF avec des constructeurs de vélos, motos électriques et panneaux photovoltaïques
- Création de la note de transition climatique destinée à mesurer le niveau d'engagement et la capacité des clients à adapter leur modèle économique aux défis de la transition climatique

Principaux ODD* concernés



* Objectifs de Développement Durable.

Notre stratégie : être la banque de la relation globale pour tous



LE PROJET CLIENT

L'excellence relationnelle au cœur de nos actions

Le client est au cœur de la stratégie du Groupe. Pour le servir, il s'appuie sur le Projet Client : le digital augmenté par la responsabilité humaine en proximité.

Notre ambition

Par notre engagement, nous serons la banque préférée en France dans tous les segments de clientèle.

Comment ?

Grâce à notre modèle relationnel et à l'alignement de l'ensemble de nos métiers pour répondre à notre triple ambition d'être une Banque universelle, omnicanale et humaine.

NOTRE AMBITION

1. MANAGER COLLECTIVEMENT L'EXCELLENCE RELATIONNELLE

La banque humaine : offrir à nos clients l'accès à un conseiller afin d'assurer la proximité relationnelle et la responsabilité en proximité :

- **Mobiliser toute la banque** autour de la satisfaction clients et d'une culture zéro défaut ;
- **Piloter cet objectif au plus haut niveau,** en faisant de l'IRC (1) un critère d'évaluation des collaborateurs, des managers et des dirigeants ;
- **Accompagner nos clients** pour tous les besoins, sur tous les canaux.

2. DEVENIR UNE BANQUE DIGITALE DE RÉFÉRENCE

La banque omnicanale : permettre à nos clients d'accéder à nos solutions par le canal de leur choix, et notamment en digital, pour l'intégralité de la relation :

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

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

La Banque universelle : offrir des réponses à l'ensemble des préoccupations courantes, patrimoniales ou entrepreneuriales de nos clients :

- **Adapter nos offres** aux nouveaux usages et préoccupations sociétales ;
- **Apporter des services et de l'utilité** aux clients autour d'un univers de besoin.

LES INDICATEURS DE SUIVI

PÉRIMÈTRE	INDICE DE RECOMMANDATION CLIENT (2) – CAISSES RÉGIONALES	INDICE DE RECOMMANDATION CLIENT (2) – LCL	USAGES DIGITAUX (APPLICATIONS MOBILES) PAR LES CLIENTS – CRÉDIT AGRICOLE	USAGES DIGITAUX (APPLICATIONS MOBILES) PAR LES CLIENTS – LCL
Période	2022	2022	2018 *vs* 2022	2018 *vs* 2022
2019	3e	5e	+ 4 pp	+ 5 pp
2020	3e	4e	+ 7,7 pp (3)	+ 9,1 pp (3)
Cible	1er	1er	**+ 20 pp** de taux d'utilisation	**+ 20 pp** de taux d'utilisation

PÉRIMÈTRE	VILLAGES BY CA FRANCE ET ITALIE – CAISSES RÉGIONALES	CONQUÊTE NETTE CLIENTS PARTICULIERS – CAISSES RÉGIONALES, LCL, BFORBANK, CA ITALIA	PART DE MARCHÉ FRANCE SUR L'HABITAT – CAISSES RÉGIONALES	TAUX D'ÉQUIPEMENT ASSURANCE DOMMAGES – CAISSES RÉGIONALES
Période	2022	2018-2022	2018-2022	2018-2022
2019	33	+ 254 000	25,1 %	+ 1,2 pp
2020	37	+ 319 000 (3)	25,5 %	+ 2,4 pp (3)
Cible	**46 Villages**	**> 1 m**	**26 %**	**+ 5 pp**

(1) Indice de Recommandation Client. (2) Classement parmi les banques de réseau du marché des particuliers en France. (3) *Versus* 2018.

« Le Crédit Agricole est une banque très humaine, où nous pouvons bénéficier d'interlocuteurs pour discuter de nos différentes demandes. J'ai toujours trouvé un accueil sympathique. »

Extrait de l'enquête Indice de Recommandation Client 2020

NOS RÉALISATIONS

ACCOMPAGNEMENT DES CLIENTS

- **Un ensemble de mesures** ont rapidement été mises en place pour accompagner nos clients pendant cette période exceptionnelle : **remboursement des abonnements monétique** devenus inactifs, **pauses crédits** immobilier et consommation, **prêts coup de pouce, maintien des garanties d'assurance** en cas de retard de paiement, **dispositif spécifique** auprès des **clients fragilisés** par la crise, notamment au moment du versement des prestations sociales…
- ***Green solutions :*** CAL&F accompagne les professionnels, les agriculteurs, les entreprises et le secteur public dans leur transition énergétique (économies d'énergie, mobilité verte, auto-consommation).
- Mise en place d'un dispositif d'accompagnement des assurés sur l'application **Ma Santé** de Crédit Agricole Assurances : flux d'actualités sur le Covid, télé-consultations, soutien psychologique.
- **LCL** a lancé **LCL Visio,** une innovation visant à rapprocher le client de son conseiller, pour s'adapter au contexte sanitaire et surtout aux nouveaux usages et attentes de ses clients.
- Pour les **PME-PMI :** lancement d'une offre complète en assurances dommages – Multirisque Entreprise (MRE), flottes automobiles et complémentaires techniques (cyber…).

PRÊTS GARANTIS PAR L'ÉTAT

Face aux difficultés engendrées par la crise du Covid, le Crédit Agricole est la première banque à être restée aux côtés de ses clients entreprises en distribuant près de 30 Mds€ de PGE.

DIGITAL ET INNOVATIONS

- **J'aime mon territoire,** une communauté de partage 100 % locale, un réseau social gratuit ouvert à toutes et tous, une plate-forme pour favoriser le lien social, dynamiser le commerce local et soutenir nos commerçants de proximité.
- Grâce au ***Click & Collect*** (commande en ligne, retrait en magasin), le Crédit Agricole favorise l'économie locale et le maintien de l'activité des commerces de proximité en facilitant la digitalisation et en les aidant à s'adapter aux nouveaux modes de consommation.
- **Youzful,** la plate-forme qui s'adresse aux jeunes : un espace dédié à l'orientation et l'emploi dans lequel les jeunes peuvent s'informer, découvrir des offres d'emploi dans leur région, échanger avec des professionnels et accéder à des solutions Crédit Agricole qui leur permettent de concrétiser leur projet.
- **Blank,** la néobanque qui libère les indépendants : une banque digitale avec une offre simple (un compte de paiement, une carte) et des outils de gestion à un prix raisonnable, afin de gérer son activité et ses finances de façon autonome, instantanée et simplifiée.
- **CA Italia :** ouverture d'un **2e Village by CA,** à Parme.

TOP 25 DES ENSEIGNES CITÉES COMME UTILES PAR LES FRANÇAIS

Crédit Agricole est le seul acteur bancaire identifié comme tel. Ce que nous avons fait : nous avons délivré notre Raison d'Être, "Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société".

Source : étude publiée par l'agence de communication VMLY&R

LE PROJET HUMAIN

La responsabilité humaine en proximité, une exigence

Notre Projet Humain est le principal levier pour réaliser l'ensemble de nos ambitions. Il est centré sur la responsabilité en proximité afin d'offrir aux clients un accès permanent à un interlocuteur agissant en plein discernement pour leur apporter une vraie valeur.

Notre ambition

Devenir l'employeur préféré dans le Top 5 en Europe pour les services financiers.

Comment ?

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

NOTRE AMBITION

1. RESPONSABILISER PAR UNE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE EN PROFONDEUR

- Des managers qui donnent un cadre de confiance et font progresser leurs équipes par une plus grande mise en responsabilité.
- Des femmes et des hommes autonomes pour une plus grande responsabilité en proximité.

2. TRANSFORMER L'ORGANISATION POUR ÊTRE AU PLUS PRÈS DU CLIENT

- Une organisation qui renforce la responsabilité individuelle.
- Des nouveaux modes de travail pour diffuser une culture de l'amélioration continue.

3. RENFORCER LE PACTE SOCIAL POUR CRÉER UN CADRE DE CONFIANCE QUI POUSSE À LA PRISE D'INITIATIVES

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

LES INDICATEURS DE SUIVI

PÉRIMÈTRE	EMPLOYEUR PRÉFÉRÉ DANS LES SERVICES FINANCIERS FRANCE	PART DES FEMMES DANS LES PLUS HAUTES INSTANCES DIRIGEANTES DES ENTITÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A.	PROGRESSION DU TAUX DE PARTICIPATION DE L'INDICE D'ENGAGEMENT ET RECOMMANDATION CRÉDIT AGRICOLE S.A.	PART DES DIRIGEANTS FORMÉS AU NOUVEAU MODÈLE DE *LEADERSHIP* CRÉDIT AGRICOLE S.A.	PART DE LA "RELÈVE INTERNATIONALE" DANS LES PLANS DE SUCCESSION CRÉDIT AGRICOLE S.A.	% DE COLLABORATEURS EN FRANCE COUVERTS PAR UN ACCORD OU UNE CHARTE DE TRAVAIL À DISTANCE CRÉDIT AGRICOLE S.A.
Période	2022	2022	2022	2022	2022	2022
2019	3e (1)	24 %	+ 7 pp	42 %	12,90 %	–
2020	3e (2)	24 %	+ 3 pp	55 %	18 %	100 %
Cible	1er	30 %	Évolution positive	100 %	20 %	100 %

(1) *Source : classement* Le Figaro, *septembre 2019.* (2) *Source : Potentialpark.*

« Le Groupe est un employeur de référence qui a su répondre présent et prendre ses responsabilités dans les périodes difficiles comme la crise du Covid. L'humain est resté numéro 1 ! »

Extrait de l'enquête IER 2020
(Indice d'Engagement et de Recommandation)

NOS RÉALISATIONS

UN NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL

Une transformation managériale pour organiser la mise en responsabilité et pour plus d'engagement :

- Des **dirigeants** qui fixent le cap stratégique et incarnent la culture du Groupe ;
- **Un management** porteur du sens collectif pour permettre la responsabilisation de chacun ;
- Des **collaborateurs acteurs** de leur carrière qui se forment aux compétences digitales, comportementales et transversales.

Action

Évolution de la nouvelle campagne 2020 "Évaluation & Développement" avec un format d'échange simplifié et plus transversal pour partager l'appréciation des compétences et l'évaluation de la performance.

UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE EN PROFONDEUR

Offrir à nos clients un accès direct à un responsable de la relation en proximité, qui se traduit par :

- Des boucles de *feed-back* plus régulières ;
- Plus de responsabilité et de transversalité ;
- Des prises de décision plus rapides ;
- De nouveaux espaces de travail et l'amplification du travail à distance.

Action

Accompagnement opérationnel des collaborateurs et managers *via* des chartes, guides et webinaires sur les adaptations au travail à distance.

UN CADRE DE CONFIANCE RENFORCÉ

Il se traduit par :

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

Action

- Un dialogue social constructif dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire.
- Une politique diversité qui porte ses fruits : 1er dans les services financiers en France du classement européen du *Financial Times* récompensant les *Diversity Leaders 2020* et dans le 1er quartile sur dix pays européens.

ACCOMPAGNEMENT DE NOS COLLABORATEURS PENDANT LA CRISE SANITAIRE

Afin d'accompagner les collaboratrices et les collaborateurs du Groupe au mieux dans ce contexte si particulier, la Direction des Ressources Humaines Groupe a déployé plusieurs dispositifs et mesures.

Pour la santé et le bien-être au travail

- La télé-consultation médicale.
- Une cellule psychologique à distance.
- Un accompagnement psychologique dédié pour les collaboratrices et les collaborateurs en situation de handicap.
- L'application CA Ma Santé pour les bénéficiaires du régime complémentaire santé du Groupe Crédit Agricole S.A.
- L'offre "Bien-Être" : des cours de yoga corporate pour lutter contre la sédentarité et pour le maintien de la concentration.
- L'offre Sport : une offre de cours de sport 100 % digitale 24 h/24 et 7 j/7 pour aider à adopter une activité physique régulière.

Pour les nouvelles méthodes de travail

- Deux chartes de bonnes pratiques dédiées aux collaborateurs et aux managers.
- Un guide *Repères pour la réflexion et pour l'action* pour faciliter le retour progressif à l'activité post-confinement et tirer des enseignements de la période de confinement sur nos modes de fonctionnement.

Pour les enfants de nos collaboratrices et collaborateurs

- Une offre d'accompagnement scolaire pour les enfants de la 6e à la terminale.

LE PROJET SOCIÉTAL

La transition climatique et la cohésion sociale, un engagement collectif

La lutte contre le changement climatique va faire évoluer notre modèle économique. Pour réussir cette transformation, nous devons veiller et renforcer la cohésion sociale. Une conviction qui est au cœur de notre stratégie ESG, dans ses composantes sociétales et environnementales.

Notre ambition

Être le leader européen de l'investissement responsable.

Comment ?

À travers le développement de notre politique d'investissements et de financements responsables. La transformation de notre économie doit adopter une trajectoire équilibrée qui ne soit pas mise en œuvre au détriment des populations les plus fragiles.

NOTRE AMBITION

1. INTÉGRER LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DANS NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

- Un Projet Groupe, un Plan moyen terme, 3 piliers dont 1 pilier sociétal.
- Une Gouvernance sociétale au plus haut niveau du Groupe.
- Une stratégie ESG déployée dans tous les métiers.

2. FAIRE DE NOTRE STRATÉGIE CLIMAT UN LEVIER DE CROISSANCE POUR LE GROUPE

- Une stratégie climat Groupe en ligne avec l'Accord de Paris et les ODD*, dont la mise en œuvre est certifiée par un organisme indépendant et publiée selon les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD).
- Le Groupe Crédit Agricole a mis en place un Comité Scientifique composé d'experts indépendants.
- Engagement dans le financement de la transition énergétique : désengagement à sortir totalement du financement de l'industrie du charbon thermique à horizon 2030, des pays de l'Union européenne et de l'OCDE, et du reste du monde au plus tard en 2040.

3. ACCOMPAGNER LE RENFORCEMENT DE LA COHÉSION SOCIALE

- Favoriser l'accès aux services financiers et assurantiels à tous nos clients, du plus modeste au plus fortuné.
- Favoriser le développement économique sur tous les territoires.
- Accompagner les acteurs qui contribuent au renforcement du lien social : entreprises de l'économie sociale et solidaire, associations à impact social, entreprises favorisant l'accès au logement.

LES INDICATEURS FINANCIERS

PÉRIMÈTRE	FINANCER 1 PROJET SUR 3 D'ÉNERGIE RENOUVELABLE CAL&F & UNIFERGIE	DOUBLER LE PORTEFEUILLE DE FINANCEMENTS VERTS EN FRANCE CACIB	ENCOURS DES INITIATIVES SPÉCIFIQUES RELATIVES À L'ENVIRONNEMENT AMUNDI	PORTEFEUILLE DE LIQUIDITÉS DU GROUPE PLACÉES SUR DES PRODUITS FINANCIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES GROUPE CRÉDIT AGRICOLE
Période	2022	2022	2022	2022
2019	1 sur 4	7,1 Mds€	12,3 Mds€	5,6 Mds€
2020	1 sur 4	11,14 Mds€	21,9 Mds€	9,3 Mds€
Cible	**1 sur 3**	**13 Mds€**	**20 Mds€**	**6 Mds€**

> « Au Crédit Agricole, ce sont les leviers clients, humains et sociétaux qui dictent la performance financière, et pas l'inverse. »
>
> **Jacques-Henri Gaulard**
> Responsable de la recherche sectorielle Banques chez Kepler Cheuvreux

NOS RÉALISATIONS

GOUVERNANCE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Le Groupe a mis en place une Gouvernance globale pour animer sa performance extra-financière renforcée par un Comité Scientifique composé d'experts de haut niveau. Une plate-forme ESG a été développée en 2020. Unique en son genre, elle permet de collecter des données extra-financières externes et internes afin de calculer les principaux indices d'impact sociétaux pour toutes les entités du Groupe. À partir de données publiques, elle génère une note de transition climatique pour les entreprises cotées. Pour suivre la performance extra-financière des sociétés non cotées, le Groupe a mis en place un questionnaire ESG normatif en cours de déploiement chez LCL, dans les Caisses régionales et dans quelques entités à l'international.

FINANCE VERTE : NOTRE POSITION DE LEADER CONFIRMÉE PAR LA CONFIANCE DE NOS CLIENTS

La République fédérale d'Allemagne a confié l'émission de sa première obligation verte, d'un montant de 6,5 Mds€, au Groupe Crédit Agricole. Elle représente environ 10 % du volume des obligations souveraines vertes en circulation et servira à financer la stratégie climat et environnementale de l'Allemagne. Crédit Agricole CIB est intervenu comme teneur de livre associé dans cette transaction historique, et a également agi comme conseil exclusif de l'Allemagne pour la structuration de son programme de *Green bonds* publié en août 2020.

Amundi s'est vu confier la gestion d'un fonds indiciel actions zone euro aligné sur l'Accord de Paris pour le compte de 12 investisseurs institutionnels de la Place de Paris qui lancent une initiative inédite en faveur du climat.

Il s'agit de la première solution d'investissement pleinement éligible au futur label européen *Paris Aligned Benchmark*.
Crédit Agricole Assurances et Amundi ont lancé **Énergies Vertes,** le 1er fonds de transition énergétique éligible aux contrats d'assurance-vie.

LCL propose un nouveau placement vert à destination de sa clientèle patrimoniale, **LCL *Select Impact Green* Vie 2020.** Il s'agit d'un titre de créance qui vient compléter la gamme **LCL Impact Climat.** LCL souhaite être un trait d'union entre ceux qui veulent agir et une transition énergétique en quête de financements.

FINANCE INCLUSIVE : UN ENGAGEMENT FORT ET INNOVANT EN FAVEUR DE LA COHÉSION SOCIALE

Le Groupe Crédit Agricole a émis, avec succès, sa première obligation sociale. D'un montant de 1 Md€ et souscrite 2,5 fois, cette obligation a pour cadre le financement des entreprises dans les zones affectées d'un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale, l'équipement digital des territoires, le développement du secteur de la santé et le renforcement de la cohésion sociale.
CPR AM (Amundi) a lancé CPR *Invest Social Impact*, le 1er fonds actions internationales à placer la réduction des inégalités au cœur de son processus d'investissement. Il rassemble les actions des entreprises les plus vertueuses en termes de participation à l'effort de réduction des inégalités.

UNE EXPERTISE SALUÉE PAR LES PARTIES PRENANTES

Le Groupe a reçu deux évaluations positives d'institutions reconnues : l'agence internationale de référence sur le climat, *Carbon Disclosure Project* (CDP), a relevé la note du Groupe de **C à A-** et l'évaluation annuelle des Principes pour l'investissement responsable (PRI) a conduit à l'attribution de la note maximum A+ à Amundi pour sa stratégie et sa gestion ESG.

* Objectifs de Développement Durable.

En ligne avec le plan de marche

Pour la mise en œuvre de notre Projet du Groupe, nous avons défini un certain nombre d'indicateurs. Ils visent à formaliser nos ambitions, témoigner des efforts de nos collaborateurs et du travail réalisé, ainsi qu'à évaluer objectivement notre niveau de réussite.

LES INDICATEURS FINANCIERS

INDICATEURS	Période	2019	2020	Cible
Résultat (RNPG) (1) Crédit Agricole S.A.	2022	4,6 Mds€	3,8 Mds€	> 5 Mds€
Rentabilité des capitaux (ratio RoTE) (1) Crédit Agricole S.A.	2022	11,9 %	9,3 %	> 11 %
Ratio de capital non phasé (CET1) Crédit Agricole S.A.	2022	12,1 %	12,9 %	11 %
Bénéfice par action (1) Crédit Agricole S.A.	2022	1,39 €	1,20 €	> 1,6 €
Efficacité opérationnelle (ratio CoEx hors FRU) (1) Crédit Agricole S.A.	2022	61 %	59,6 %	< 60 %
Taux de distribution Crédit Agricole S.A.	–	50 %	66 % (2)	50 % en numéraire
Ratio de capital non phasé (CET1) Groupe Crédit Agricole	2022	15,9 %	16,9 %	> 16 %
Débouclage partiel du *Switch* Groupe Crédit Agricole	2018-2022	–	35 %	50 %
Allocation de dépenses IT Groupe Crédit Agricole	2019-2022	4 Mds€	8 Mds€ (3)	15 Mds€
Synergies de revenus Groupe Crédit Agricole	2022	9 Mds€	9 Mds€	10 Mds€
Synergies de revenus CA Italia	2022	885 m€	893 m€	1 Md€

LA STRATÉGIE DES MÉTIERS

INDICATEURS	Période	2019	2020	Cible
Chiffre d'affaires sur l'activité assurance dommages CAA	2018-2022	+ 8 %	+ 31 % (4)	+ 30 %
Croissance des encours épargne et retraite CAA	2018-2022	6,6 %	+ 13 % (4)	13 %
TCAM (5) **résultat net** Amundi	2018-2022	6,6 %	0,8 % (4)	5 %
Actifs sous gestion CAIWM	2022	132,1 Mds€	128 Mds€	> 140 Mds€
Clients retail LCL	2018-2022	+ 51 465	+ 43 900 (4)	+ 200 000 clients nets cumulé particuliers et professionnels
Synergies de revenus Groupe CA Italia	2018-2022	+ 8 %	+ 9 % (4)	+ 20 %
Encours gérés CA CF	2018-2022	+ 3,6 Mds€	+ 2,4 Mds€ (4)	+ 22 Mds€
Revenus (PNB) en Chine CACIB	2018-2022	+ 10 m€	+ 49 m€ (4)	+ 100 m€
Encours conservés (inclus Santander et KAS Bank) CACEIS	2022	3 879 Mds€	4 198 Mds€	4 000 Mds€

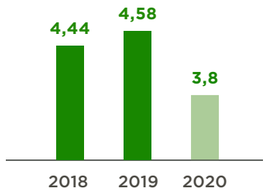
(1) Sous-jacent. (2) Sur la base du RNPG sous-jacent. (3) En cumulé. (4) Évolution 2020 *vs* 2018. (5) Taux de croissance annuel moyen.

Un bilan financier solide

Crédit Agricole S.A. fait preuve d'une excellente résilience de ses résultats 2020, le dynamisme des résultats opérationnels absorbant une part significative du coût du risque. Son agilité opérationnelle lui vaut d'atteindre, avec deux années d'avance, l'objectif de coefficient d'exploitation sous-jacent hors FRU du Plan moyen terme (< 60 % en 2022).

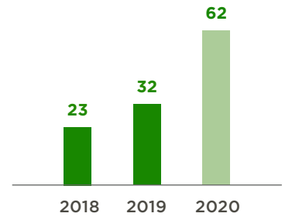
RÉSULTAT DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.
(en Mds€)

Résultat net part du Groupe sous-jacent



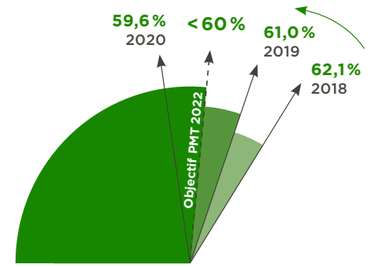
Hors les éléments spécifiques, **le résultat net part du Groupe sous-jacent ressort à 3 849 m€,** en baisse de **– 16,0 %** par rapport à l'année 2019. Cette baisse modérée du résultat de – 734 m€ sur l'année s'explique principalement par la hausse du provisionnement des encours sains ; sans cette provision, le résultat afficherait une hausse de + 6,9 % sur un an.

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



Le coût du risque affiche une hausse significative sur la période (x2,1/1 350 m€) à – 2 606 m€ contre – 1 256 m€ sur l'année 2019.
La hausse sur l'année s'explique à hauteur de 77 % par un provisionnement supplémentaire des encours sains (stages 1 & 2), notamment lié à un provisionnement prudent des secteurs sensibles tels que l'aéronautique, les croisières, l'hôtellerie, le tourisme, les restaurants et certains autres professionnels. La charge de – 500 m€ sur le 3e trimestre 2020 se décompose en un provisionnement des encours sains (stages 1 & 2) pour – 193 m€ et un provisionnement des risques avérés (stage 3) pour – 291 m€. Sur l'année 2020, le coût du risque sur encours atteint 62 points de base (47 points de base en vision trimestrielle annualisée au 4e trimestre 2020).

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



Le coefficient d'exploitation sous-jacent hors FRU s'élève à 59,6 % sur l'année, en amélioration de 1,4 point de pourcentage par rapport à l'année 2019, et **atteint déjà l'objectif fixé dans le cadre du Plan moyen terme.**
La stabilité des charges s'appuie sur la très bonne efficacité opérationnelle des métiers : les charges de gestion d'épargne et assurances diminuent de – 2,4 % comparé à l'année 2019, celles de la Banque de proximité de – 2,1 % et celles des Services financiers spécialisés de – 5,6 % en sous-jacent, tandis qu'elles sont stables (0,0 %) à périmètre constant. Le pôle Grandes clientèles enregistre une hausse des charges de + 6,0 % sur l'année, mais celle-ci est notamment liée à un effet de périmètre avec l'intégration de KAS Bank et Santander Securities Services (S3) au sein des Services financiers institutionnels.

UN DISPOSITIF EXCEPTIONNEL
pour le paiement du dividende 2020 de 0,80 € par action

Le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. proposera à l'Assemblée générale du 12 mai 2021 un dividende de 0,80 € par action au titre du résultat 2020, assorti d'une option de paiement en actions (PDA). Le montant nominal est supérieur à ce qu'aurait représenté la politique de distribution traditionnelle de 50 % en numéraire et compense une partie du dividende au titre du résultat 2019 non payé. Le dispositif proposé respecte scrupuleusement la recommandation de la BCE du 15 décembre 2020.

9,3 %
de rentabilité des capitaux propres*
* RoTE sous-jacent pour Crédit Agricole S.A.

Ce qu'il faut retenir

L'année 2020 restera dans les mémoires comme une année imprévue, à défaut d'être imprévisible, qui a à la fois questionné ce que l'on prenait pour acquis (la sécurité sanitaire, la libre circulation des personnes, la primauté du libre-échange, etc.) et exacerbé les incertitudes que l'on sentait déjà croissantes. Elle a toutefois aussi amené son lot d'évidences réconfortantes : le recours à l'État comme planificateur et arbitre du bien commun, l'existence et la résilience des réseaux et d'échanges locaux et humains, ou encore la vaste prévalence de la bienveillance et du souci de l'autre comme valeurs communes.

Dans ce contexte, le Groupe a démontré la robustesse de son modèle en affichant des résultats satisfaisants avec, en outre, une dynamique positive et un retour en fin d'année à des niveaux d'activité "normaux". Les revenus du Groupe continuent ainsi à progresser, de même que la maîtrise des charges.

En 2020, plus que jamais, cette solidité a pu être mise au service des clients et de la société, avec une pleine participation du Groupe à l'effort de soutien à l'économie et l'accompagnement de chaque professionnel ou entreprise touché par la crise.

CAPITAL TIER 1

1re banque de l'Union européenne

Sur la base du *capital Tier 1* au 31/12/2019
Source : The Banker, *juillet 2020.*



La crise a également mis en lumière la pertinence du Projet du Groupe défini en 2019 et construit autour de trois piliers.
• La capacité à répondre aux besoins des clients sur tous les canaux possibles, des plus traditionnels aux plus innovants, à apporter rapidement des solutions sur mesure et à donner accès à un humain responsable et responsabilisé a été clé pendant la crise et reflète la philosophie mise en œuvre par le Groupe dans le cadre de son Projet Client.
• Tout cela n'aurait pas été possible sans l'implication sans faille de l'ensemble de nos collaborateurs, leur pleine adhésion au projet commun et leur engagement au quotidien. Le déploiement du Projet Humain a ainsi simplifié et fluidifié nos organisations internes pour que chacun soit à même d'agir en responsabilité et en pleine autonomie.
• Enfin, notre prise de conscience collective de la vulnérabilité de nos sociétés confirme plus que jamais l'importance de nos engagements sociétaux et nous confirme dans le choix de placer notre Projet Sociétal au cœur de notre action et de notre Raison d'Être.
Le Groupe sort ainsi de l'année 2020 plus que jamais convaincu de la pertinence de son modèle de Banque universelle de proximité, renforcé dans sa stratégie de développement et fier de sa Raison d'Être et de ses collaborateurs.

**« Le Groupe, 1er financeur de l'économie française, a également été son 1er soutien bancaire pendant la crise.
Ce soutien s'est notamment manifesté par le traitement de plus de 30 Mds€ de prêts garantis par l'État. »**

Jérôme Grivet
Directeur général adjoint
pôle Finances Groupe



3.

CRÉER

DE LA VALEUR AJOUTÉE

Notre modèle d'affaires au service d'une création de valeur durable

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

NOS RESSOURCES

NOTRE ADN

Un Groupe mutualiste et coopératif au service de tous.

NOS TALENTS

142 000
collaborateurs
Groupe Crédit Agricole.

NOTRE GOUVERNANCE

Un actionnaire majoritaire solide garant d'un engagement de long terme.

NOTRE PRÉSENCE SUR NOS TERRITOIRES

En France :
- **39** Caisses régionales, LCL et BforBank
- **8 200** agences pour la Banque de proximité

À l'international :
- **48** pays
- **52 %** de collaborateurs Crédit Agricole S.A.

NOTRE CAPITAL

Capitaux propres part du Groupe :
- Groupe : **119,6 Mds€**
- Crédit Agricole S.A. : **65,2 Mds€**

NOS PARTENARIATS MULTIPLES

Un modèle de croissance organique renforcée par des partenaires externes d'expertise et de distribution en France et à l'international.

NOTRE MAÎTRISE TECHNOLOGIQUE

Un pôle d'expertise informatique unifié au service de tous les métiers du Groupe.

NOS ACTIVITÉS

- **ACCOMPAGNER ET CONSEILLER NOS CLIENTS DANS LEURS MOMENTS DE VIE**
- **ÉLABORER DES SOLUTIONS D'INVESTISSEMENT**
- **PROPOSER DES SERVICES FINANCIERS COMPLÉMENTAIRES,** MOYENS DE PAIEMENT, IMMOBILIERS,...
- **FOURNIR DES SOLUTIONS DE FINANCEMENT, D'ÉPARGNE ET D'ASSURANCE**

NOTRE SOCLE
LES CAISSES RÉGIONALES

DES ENGAGEMENTS FORTS

L'utilité au service de tous
•
La solidité et la diversité de nos expertises
•
La protection des intérêts et des avoirs de nos clients
La responsabilité humaine au cœur de notre modèle
•
Le soutien à l'économie et à la cohésion sociale
•
L'accompagnement de la transition énergétique

NOS 3 PILIERS STRATÉGIQUES

L'excellence relationnelle
•
La responsabilité en proximité
•
L'engagement sociétal

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

CLIENTS

- **1er** financeur de l'économie française (707 Mds€ d'encours de crédit en Banque de proximité)
- **1er** gestionnaire d'actifs européen (1729 Mds€ d'encours sous gestion)
- **1er** assureur en France

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

- **34 Mds€** de revenus (1) pour le Groupe Crédit Agricole
- **30,1 Mds€** de capitalisation boursière pour Crédit Agricole S.A.
- **3,8 Mds€** de résultats (2) pour Crédit Agricole S.A.
- **0,80 €/action** distribué aux actionnaires, assorti d'une option de paiement en actions (3)

COLLABORATEURS

- **80 %** (4) de participation à l'Indice d'Engagement et de Recommandation (IER)
- **5 383** (4) recrutements en CDI
- Augmentation de capital réservée aux salariés avec une décote exceptionnelle de 30 %

AUTORITÉS PUBLIQUES ET PARTENAIRES

- **7,6 Mds€** d'achats (5) réalisés par le Groupe
- **6,8 Mds€** de charges fiscales et sociales pour le Groupe

SOCIÉTÉ CIVILE ET ENVIRONNEMENT

- **355,9 Mds€** d'encours des solutions multicritères ESG (6)
- **+ 57 %** d'encours du portefeuille de financements verts *(Green loans)* pour **11,4 Mds€**
- Mécénat : près de **34,4 m€** pour les initiatives locales et les territoires
- Près de **192 000** souscriptions pour EKO et LCL Essentiel (offres entrée de gamme) (7)

Données 2020.
(1) PNB sous-jacent. (2) RNPG sous-jacent. (3) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 12 mai 2021. (4) Périmètre Crédit Agricole S.A. (5) Dépenses externes. (6) Actifs sous gestion investis par Amundi dans des fonds avec un processus d'investissement "Intégration ESG". (7) Données cumulées à fin 2020.

Agir ensemble

Nous établissons un dialogue permanent et à tous les niveaux avec nos parties prenantes. Nous sommes à l'écoute de leurs attentes et leur apportons des réponses créatrices de valeur à court, moyen et long termes.



COLLABORATEURS

et instances représentatives du personnel

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

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

NOS RÉPONSES
- Accord/Charte du télétravail dans les entités
- 1 525 353 heures de formation réalisées
- 18 réseaux Mixité au sein de Crédit Agricole S.A. et ses filiales, dont huit en France et dix à l'international, qui comptabilisent plus de 2 600 membres dont près de 20 % d'hommes
- Augmentations de capital régulières réservées aux salariés
- Accompagnement dédié des personnes en situation de handicap
- Sensibilisation des collaborateurs avec l'organisation du mois de la Diversité

Principaux ODD* concernés



PARTENAIRES

Fournisseurs et entreprises partenaires

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

ENJEUX ET ATTENTES IDENTIFIÉS
- Relations durables et équilibrées
- Équité financière (délais de paiement)
- Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation
- Recours aux achats inclusifs

NOS RÉPONSES
- Mise en place de partenariats commerciaux ou capitalistiques
- Charte des achats responsables intégrée dans les appels d'offres
- Label Relation Fournisseurs et Achats Responsables
- Formation e-learning "acheter responsable"
- Intégration des performances RSE des fournisseurs
- Suivi des délais de paiement
- Enquête fournisseurs annuelle
- 4e rencontre fournisseurs en distanciel

Principaux ODD* concernés



ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

Investisseurs, analystes, actionnaires individuels, agences de notation…

DISPOSITIFS
- Rencontre par la Direction générale d'investisseurs et analystes
- Échanges avec les agences de notation
- Dialogue avec les actionnaires individuels (Club des actionnaires, Comité de liaison, réunions d'actionnaires, *newsletters* mensuelles)
- Assemblée générale annuelle

ENJEUX ET ATTENTES IDENTIFIÉS
- Transparence, fiabilité et clarté de l'information
- Rentabilité durable
- Gouvernance responsable
- Gestion prudente des risques

NOS RÉPONSES
- *Road shows* et conférences actions et dettes
- *Road shows* Gouvernance et ESG
- Publication des résultats, Document d'Enregistrement Universel, Rapport intégré, Guide de l'actionnaire
- Numéro d'appel gratuit pour les actionnaires individuels
- Réunions d'actionnaires
- Politique de distribution équilibrée

Principaux ODD* concernés



CLIENTS

Particuliers, agriculteurs, professionnels, entrepreneurs, entreprises, associations, collectivités…

DISPOSITIFS
- Dispositifs d'écoute client, suivi de la satisfaction clients *via* l'Indice de Recommandation Client (IRC)
- Prise en compte des attentes (baromètres, études marketing, ateliers de coconstruction)
- Développement d'un écosystème d'innovation (Villages by CA, Data Lab, La Fabrique by CA, sociétés de gestion spécialisées dans l'innovation)

ENJEUX ET ATTENTES IDENTIFIÉS
- Recentrage sur l'essentiel : pouvoir d'achat et/ou volonté de consommer "moins mais mieux"
- La Banque digitale facile : simple, personnalisée, en temps réel, innovante
- Une relation très personnelle à distance plus humaine : piloter ses choix et avoir accès à des conseils et services financiers d'excellence
- Protection et sécurisation des données personnelles, moyens de paiement, lutte contre la cybercriminalité
- Engagement des banques, notamment sur les dimensions sociale et environnementale

NOS RÉPONSES
- Des offres simples au meilleur rapport valeur d'usage/prix et adaptées aux moments de vie (ex. : plate-forme Youzful, Blank…)
- Des services de qualité accessibles en autonomie (site Internet, appli mobile) et/ou auprès d'interlocuteurs impliqués et responsables
- Un accompagnement humain au service du client : expertise, conseils et personnalisation
- Un client qui dispose de la pleine maîtrise de ses données
- Des actions responsables et un accompagnement vers des modèles durables : stratégie climat, démarche ESG, note de transition climatique
- Des offres adaptées à tous les profils de nos clients (de l'entrée de gamme à la gestion de fortune et de la TPE à la grande entreprise)

Principaux ODD* concernés



AUTORITÉS PUBLIQUES ET RÉGULATEURS

État, instances internationales et nationales, territoires

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

ENJEUX ET ATTENTES IDENTIFIÉS
- Respect des réglementations
- Conformité
- Transparence
- Mise en place de dispositifs de contrôle et de lutte anti-corruption

NOS RÉPONSES
- Publication détaillée des résultats et communiqués de presse
- Édition d'un Document d'Enregistrement Universel
- Publication du 5e Rapport intégré
- Dialogue permanent avec la BCE

Principaux ODD* concernés



SOCIÉTÉ CIVILE ET GRAND PUBLIC

ONG, médias…

DISPOSITIFS
- Comité d'experts scientifiques externes
- Dialogue régulier avec les ONG, notamment sur la stratégie climat
- Réalisation d'un baromètre RSE tous les deux ans auprès de 5 000 participants
- Participation à des salons professionnels
- Relations presse et médias

ENJEUX ET ATTENTES IDENTIFIÉS
- Financement de l'économie
- Transparence et dialogue continu
- Contribution au développement économique et à l'emploi dans les territoires
- Impact positif sur l'environnement et la société
- Accompagnement de l'inclusion

NOS RÉPONSES
- Prise en compte des attentes des parties prenantes dans la stratégie Groupe alignée sur la Raison d'Être
- Adhésion aux *Principles for Responsible Banking* et aux *Principles for Responsible Investment*
- Soutien de la culture, du sport et de la solidarité avec des sponsorings sportifs et le programme "Le Sport comme École de la Vie"
- Plan jeunesse comprenant l'accueil des stagiaires de 3e de zones d'éducation prioritaires et l'intégration chaque année d'alternants par des partenariats avec les écoles au niveau local
- Fondation Grameen Crédit Agricole en faveur du développement économique des zones rurales des pays émergents
- 34,4 m€ consacrés aux actions de mécénat en initiatives locales et dans les territoires (périmètre Crédit Agricole S.A. en France et à l'international)

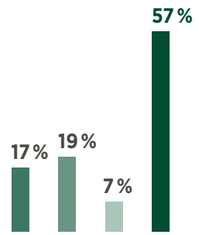
Principaux ODD* concernés

*Objectifs de Développement Durable

La distribution de valeur

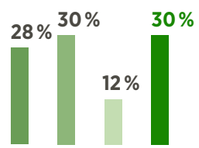
REVENUS

GROUPE CRÉDIT AGRICOLE
33 596 m€
Produit net bancaire publié (PNB)



RÉPARTITION PAR MÉTIERS (1)
- Gestion de l'épargne et Assurances
- Grandes clientèles
- Services financiers spécialisés
- Banque de proximité

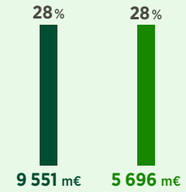
CRÉDIT AGRICOLE S.A.
20 500 m€
Produit net bancaire publié (PNB)



RÉPARTITION PAR MÉTIERS (1)
- Gestion de l'épargne et Assurances
- Grandes clientèles
- Services financiers spécialisés
- Banque de proximité

REDISTRIBUTION DES FLUX FINANCIERS

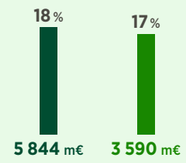
COLLABORATEURS ET PROTECTION SOCIALE



Salaires bruts, intéressement, participation et montants affectés au titre de la retraite des collaborateurs.

Impact sur la société
Pour Crédit Agricole S.A., 72 000 collaborateurs dont 1 861 alternants et 1 151 stagiaires (ETP moyen mensuel).

PRESTATAIRES EXTERNES



Dépenses externes et de fonctionnement. Le volume d'achats 2020 pour le Groupe auprès des TPE-PME s'élève à 2,2 Mds€ (2).

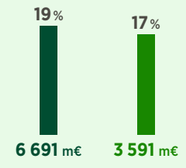
Impact sur la société
2 640 fournisseurs de Crédit Agricole S.A. ont une note EcoVadis (3) au 31 décembre 2020 soit près de 68 % des fournisseurs en 2020. Le volume d'achats auprès du Secteur du Travail Protégé et Adapté représente pour l'ensemble du Groupe 14,3 m€. (4)

MÉCÉNAT

36,2 m€ de dépenses faisant l'objet d'une déduction fiscale (5) pour le Groupe Crédit Agricole.

Impact sur la société
Les actions de mécénat sont tournées tant contre la pauvreté et l'exclusion que vers le soutien aux actions culturelles et à la protection de l'environnement.

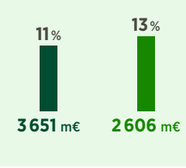
AUTORITÉS PUBLIQUES



Impôt sur les sociétés, autres impôts et taxes (6), charges patronales et taxes sur les rémunérations (hors rémanences de TVA, soit le coût résultant, pour le Groupe, de la TVA non récupérable).

Impact sur la société
Crédit Agricole est un contributeur fiscal majeur en France avec un montant d'impôt sur les bénéfices de 2 165 m€ en 2020.

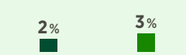
COÛT DU RISQUE



Dotations et reprises de provisions sur l'ensemble des risques au titre de l'exercice ainsi que les pertes correspondantes non provisionnées.

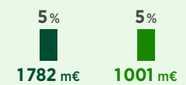
Impact sur la société
Le coût du risque de crédit illustre la capacité à proposer des solutions de crédit responsables, adaptées à chaque profil de clientèle : 707 Mds€ d'encours de crédits (Banque de proximité en France).

INTÉRÊTS MINORITAIRES



Part du résultat net des filiales contrôlées majoritairement mais pas en totalité par le Crédit Agricole revenant aux actionnaires minoritaires desdites filiales.

INVESTISSEMENTS ET AUTRES



Dotations aux amortissements, quote-part des gains et pertes nets sur autres actifs.

RÉSULTAT

TOTAL REDISTRIBUTION GROUPE CRÉDIT AGRICOLE
28 023 m€

RÉSULTAT NET POUR LE GROUPE (RNPG) ATTRIBUABLE (9)
5 573 m€

1 112 m€
dont 1 033 m€ en numéraire

ACTIONNAIRES & SOCIÉTAIRES
Montant estimé des intérêts en numéraire et en actions à verser aux porteurs de parts sociales, des dividendes à verser aux porteurs de CCA et de CCI et aux actionnaires minoritaires de Crédit Agricole S.A. (7)

81 %

PART DU RÉSULTAT CONSERVÉ
Permet d'accompagner le développement des territoires et de renforcer ses fonds propres.

TOTAL REDISTRIBUTION CRÉDIT AGRICOLE S.A.
17 030 m€

RÉSULTAT NET POUR CRÉDIT AGRICOLE S.A. (RNPG) ATTRIBUABLE (10)
3 470 m€

2 339 m€
dont 914 m€ en numéraire

ACTIONNAIRES
Le dispositif de distribution du dividende (8) proposé au titre de l'exercice 2020 en 2021 a été adapté aux circonstances exceptionnelles et tient compte de l'absence de paiement du dividende en 2019. Dividende de 0,80 € par action soit 2,3 Mds€, assorti d'une option de paiement en actions.

74 %

PART DU RÉSULTAT CONSERVÉ
Illustre la volonté de renforcer ses fonds propres tout en maintenant un niveau attractif de distribution des résultats pour les investisseurs.

- Groupe Crédit Agricole
- Crédit Agricole S.A.

Les pourcentages de cette page ont été arrondis. (1) La répartition en % du PNB s'effectue sur les quatre pôles métiers sur le périmètre hors AHM (Activités Hors Métiers). (2) Confié par le Groupe Crédit Agricole. (3) EcoVadis : tiers indépendant et spécialisé dans l'évaluation RSE des fournisseurs. Chiffres au 31 décembre 2020. (4) Périmètre France de Crédit Agricole S.A. (5) Dans le cadre de la loi n° 2003-709 du 1er août 2003. Chiffres au 11/02/2021. (6) Hors provisions pour litiges fiscaux et transfert de charges. Hors surcharge fiscale. (7) Sous réserve d'approbation par les Assemblées générales des Caisses locales, des Caisses régionales et de Crédit Agricole S.A. (8) Distribution sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 12 mai 2021. (9) Résultat net publié avant dépréciation d'acquisition CA Italia de - 884 m€. (10) Résultat net publié avant dépréciation d'acquisition CA Italia de - 778 m€.

Des métiers diversifiés au service de la relation globale

Nous voulons être le partenaire de confiance de tous nos clients. Nous couvrons l'ensemble de leurs besoins financiers et patrimoniaux : moyens de paiement, assurances, gestion de l'épargne, financement, immobilier, accompagnement à l'international.

GESTION DE L'ÉPARGNE ET ASSURANCES

ASSURANCES

1er assureur en France (1), Crédit Agricole Assurances propose une gamme complète et compétitive, en épargne/retraite, prévoyance/emprunteur/assurances collectives et assurance dommages, associée à l'efficacité du réseau bancaire du Groupe et de partenariats hors Groupe à l'international.

Chiffre d'affaires	Encours gérés en épargne/retraite	Nombre de contrats en assurance dommages
29,4 Mds€	**308 Mds€**	**14,6 millions**

GESTION D'ACTIFS

Amundi est le premier gestionnaire d'actifs européen en termes d'actifs sous gestion, et se classe dans le Top 10 mondial (2). Le Groupe gère 1 729 Mds€ et compte six plate-formes de gestion principales (Boston, Dublin, Londres, Milan, Paris et Tokyo).

Encours sous gestion		Présence dans près de
1 729 Mds€	**N°1** européen de la gestion d'actifs (2)	**35 pays**

GESTION DE FORTUNE

Indosuez Wealth Management regroupe les activités de gestion de fortune du Groupe Crédit Agricole (3) en Europe, au Moyen-Orient, en Asie-Pacifique et aux Amériques. Distingué pour sa dimension à la fois humaine et résolument internationale, il est présent dans 13 territoires à travers le monde.

Actifs sous gestion (3)		Présence dans
128 Mds€	**3 060** collaborateurs	**13 territoires**

BANQUE DE PROXIMITÉ

CAISSES RÉGIONALES

Les 39 Caisses régionales, sociétés coopératives et banques de plein exercice, accompagnent les projets de leurs clients : particuliers, patrimoniaux, agriculteurs, professionnels, entreprises, acteurs du secteur public et de l'économie sociale.

24,8 millions de clients, dont 21 millions de clients particuliers	**10,9 millions** de sociétaires	**23,5 %** Part de marché crédit des ménages

LCL

LCL est en France la seule banque à réseau national qui se consacre exclusivement aux activités de banque et assurance de proximité. Son offre couvre l'ensemble des marchés : particuliers, professionnels, banque privée et banque des entreprises.

Encours de crédits		
143 Mds€ (dont 86 Mds€ de crédits habitat)	Encours de collecte totale **220 Mds€**	**6 millions** de clients particuliers

BANQUES DE PROXIMITÉ À L'INTERNATIONAL

Les Banques de proximité à l'international du Crédit Agricole sont implantées principalement en Europe (Italie, Pologne, Serbie, Ukraine) et dans des pays choisis du bassin méditerranéen (Maroc, Égypte) dans lesquels elles servent tous types de clients (particuliers, professionnels et entreprises – de la PME à la multinationale), en collaboration avec les métiers et activités spécialisés du Groupe.

Encours de crédits	Encours de collecte bilan	
57,2 Mds€	**58,5 Mds€**	**5,3 millions** de clients

(1) *Source :* L'Argus de l'assurance, *18 décembre 2020 (données à fin 2019).* (2) *Source : palmarès IPE* Top 500 Asset Managers *publié en juin 2020 sur la base des encours sous gestion de décembre 2019.* (3) Hors LCL Banque privée, Caisses régionales et activités de banque privée au sein de la Banque de proximité à l'international.

GRANDES CLIENTÈLES

BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank est la banque de financement et d'investissement du Groupe Crédit Agricole, au service des entreprises et des institutions financières en France et à l'international grâce à son réseau dans les principaux pays d'Europe, des Amériques, d'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient.

N°2 mondial, toutes devises, sur les obligations vertes, sociales et durables *Source : Bloomberg*	**3e teneur** de livre en crédits syndiqués pour la zone EMEA *Source : Refinitiv*	**8 600** collaborateurs

SERVICES FINANCIERS AUX INSTITUTIONNELS

CACEIS, groupe bancaire spécialiste du post-marché, accompagne les sociétés de gestion, compagnies d'assurances, fonds de pension, banques, fonds de *private equity* et *real estate, brokers* et entreprises, de l'exécution de leurs ordres jusqu'à la tenue de compte-conservation de leurs actifs financiers.

Encours en conservation	Encours sous administration	Encours dépositaire
4 198 Mds€	**2 175 Mds€**	**1 585 Mds€**

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

CRÉDIT À LA CONSOMMATION

Acteur majeur du crédit à la consommation en Europe, Crédit Agricole Consumer Finance propose à ses clients des solutions de financement souples, responsables et adaptées à leurs besoins disponibles en ligne, dans les agences des filiales de CA Consumer Finance et chez ses partenaires bancaires, institutionnels, de la distribution et de l'automobile.

Encours gérés	dont	Présence dans
91 Mds€	**21 Mds€** pour le compte du Groupe Crédit Agricole	**19 pays**

CRÉDIT-BAIL, AFFACTURAGE ET FINANCEMENT DES ÉNERGIES ET TERRITOIRES

Crédit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F) accompagne les entreprises de toutes tailles dans leurs projets d'investissement et de gestion du poste clients, en proposant des solutions de crédit-bail et d'affacturage, en France et en Europe. CAL&F est un des leaders en France dans le financement des énergies et des territoires, *via* sa filiale Unifergie.

1 ETI sur 3 financée par CAL&F en France	**+ de 50 ans** d'expérience en leasing et en affacturage	**1er** financeur privé des énergies renouvelables en France *Source interne*

ACTIVITÉS ET FILIALES SPÉCIALISÉES

CRÉDIT AGRICOLE GROUP INFRASTRUCTURE PLATFORM (CAGIP)

- **6** *Datacenters,* 60 000 serveurs *Open,* 6 serveurs *Mainframe,* 194 000 postes de travail

CRÉDIT AGRICOLE IMMOBILIER

- **1 Md€** de quittancement annuel
- **3 millions de m²** gérés à fin 2020

CRÉDIT AGRICOLE CAPITAL INVESTISSEMENT & FINANCE (IDIA CI, SODICA CF)

- IDIA Capital Investissement : **1,8 Md€** d'encours sous gestion – environ **100 entreprises** accompagnées en fonds propres
- SODICA CF : **26 transactions de fusion-acquisition** (PME-ETI)

CRÉDIT AGRICOLE PAYMENT SERVICES

- Leader en France des solutions de paiement avec près de **30 % de part de marché**
- Plus de **11 milliards d'opérations** traitées en 2020
- **21,9 millions** de cartes bancaires gérées

UNI-MÉDIAS

- **Filiale médias** de Crédit Agricole S.A.
- **13 magazines :** *Santé Magazine, Détours en France, Régal, Parents, Secrets d'Histoire…*
- **10 millions de lecteurs,** 12 sites Internet

Ce qu'il faut retenir

La stratégie ESG que nous déclinons dans tous les métiers du Groupe reflète notre volonté d'accompagner la transition climatique et sociétale de nos territoires. Elle s'exprime au travers d'une politique climatique qui s'appuie sur les travaux de la communauté scientifique. Notre stratégie ESG vise à contribuer, par ailleurs, au renforcement de la cohésion sociale sans laquelle il n'y aura pas de transition climatique réussie. Elle est coordonnée par une Gouvernance Groupe Crédit Agricole qui anime notre Projet Sociétal. En 2020, nous avons accéléré sa mise en œuvre en plaçant la question climatique au cœur de la relation commerciale avec des outils novateurs parmi lesquels **une plate-forme ESG** Groupe qui collecte des données extra-financières externes et internes afin de calculer les principaux indices d'impact sociétaux pour toutes les entités du Groupe.
Cette plate-forme produit **une note de transition climatique** qui sert à mesurer la dynamique de transition climatique de nos clients "grandes entreprises" et d'instaurer avec elles un dialogue éclairé autour de leur démarche de transition.



« Le secteur financier a un rôle clé à jouer pour faciliter la transition énergétique : d'une part, en finançant les investissements qui sont nécessaires et d'autre part, en incitant les entreprises à transformer leur *business model* pour répondre à ce défi. Au Crédit Agricole, notre objectif est d'inscrire cette démarche au cœur de notre métier. Ainsi, l'ensemble des fonds ouverts par Amundi intègre dorénavant un process d'analyse ESG qui favorise les entreprises les plus engagées dans cette transition. »

Yves Perrier
Directeur général adjoint
pôle Épargne et Immobilier

1er financeur privé des énergies renouvelables en France

Face au défi climatique, nous devons réussir la métamorphose de notre modèle économique, tout en évitant toute rupture brutale. C'est pourquoi le développement économique durable pour tous est un principe fort d'action du Groupe Crédit Agricole, que ses valeurs mutualistes de solidarité et de proximité confirment chaque jour. Tous les agents économiques, des entreprises aux particuliers, doivent concourir à la décarbonation de l'économie. Et nous voulons les accompagner. Il n'y a que tous ensemble que nous éviterons le mur des 4 à 5 °C de hausse de la température moyenne promise à notre inaction.



« La question de la justice sociale et la question climatique sont intimement liées. Dans cette séquence où l'urgence climatique nous impose une nouvelle façon de créer de la valeur, nous devons être très vigilants sur le maintien des principes de justice et, plus généralement, des valeurs qui fondent notre cohésion sociale. »

Dominique Lefebvre
Président du Conseil d'administration

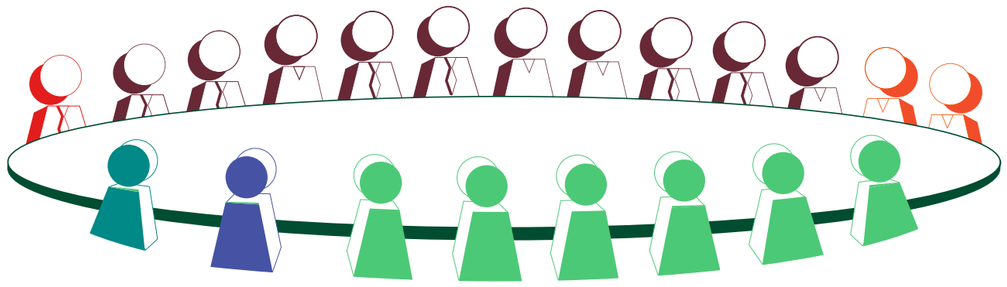
4. S'ENGAGER

ET ÊTRE À LA HAUTEUR DE SES RESPONSABILITÉS

Une gouvernance responsable et engagée

La Gouvernance de Crédit Agricole S.A. concilie l'intérêt de la clientèle de l'ensemble des entités composant le Groupe, les enjeux sociétaux et le respect des valeurs mutualistes constituant le socle de l'identité du Groupe Crédit Agricole.

21
ADMINISTRATEURS DONT 18 ÉLUS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



1
SAS RUE LA BOÉTIE
représentée par un Directeur général de Caisse régionale, Vice-Président du Conseil

10
PRÉSIDENTS OU DIRECTEURS GÉNÉRAUX
de Caisse régionale de Crédit Agricole, dont le Président du Conseil

2
REPRÉSENTANTS ÉLUS
par les salariés de l'unité économique et sociale de Crédit Agricole S.A. (art.L.225-27-L.225-34 du Code de commerce)

6
ADMINISTRATRICES INDÉPENDANTES

1
REPRÉSENTANTE DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES
désignée par un arrêté conjoint des ministres de l'Agriculture et des Finances (art. L.512-49 du Code monétaire)

1
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT DES SALARIÉS
des Caisses régionales

2
PARTICIPANTS SANS VOIX DÉLIBÉRATIVE
1 censeure
1 représentant du Comité social et économique

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS*	33 %	PARITÉ	Femmes 47 %	Hommes 53 %	ÂGE MOYEN 60 ans

*Hors les trois administrateurs représentant les salariés.

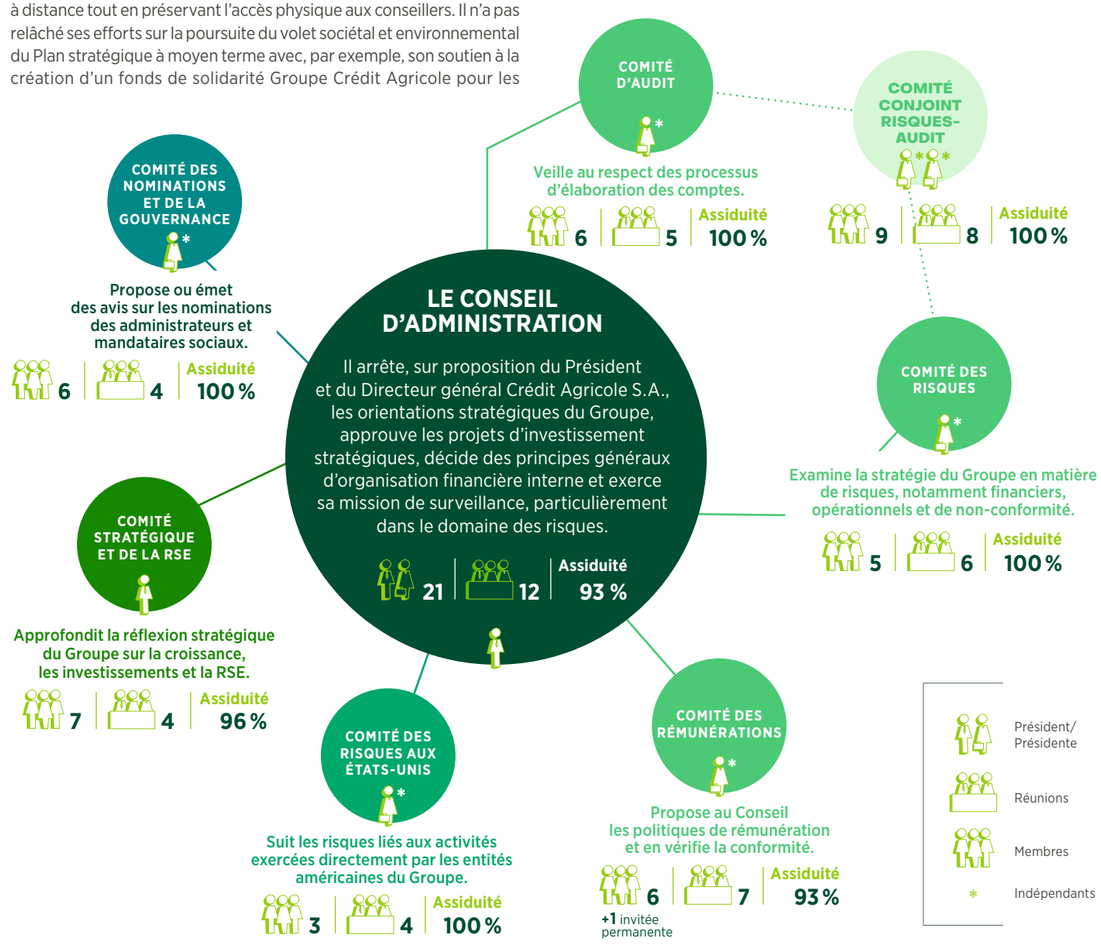
2020, un conseil fortement mobilisé

Dans un contexte inédit de crise sanitaire, le Conseil d'administration s'est concentré sur la continuité d'activité tout en veillant à assurer la sécurité des collaborateurs. Une mobilisation exceptionnelle qui s'est traduite par des mesures de soutien aux pouvoirs publics et des initiatives propres au Groupe.

En s'appuyant sur sa solidité financière, l'une des plus élevées des banques européennes, et avec pour *leitmotiv* la Raison d'Être du Groupe, "Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société", son action a été guidée par la volonté que le Groupe prenne toute sa part dans la stratégie d'enjambement d'une économie mise à l'arrêt pour des raisons de protection sanitaire à une économie normalisée déployée par les autorités publiques.

Dans le même temps, le Conseil s'est attaché à tirer les enseignements de cette crise, notamment au regard des accélérations et changements qu'elle a provoqués dans le comportement et les besoins de la clientèle, avec une attention particulière portée à l'offre digitale et aux services à distance tout en préservant l'accès physique aux conseillers. Il n'a pas relâché ses efforts sur la poursuite du volet sociétal et environnemental du Plan stratégique à moyen terme avec, par exemple, son soutien à la création d'un fonds de solidarité Groupe Crédit Agricole pour les personnes âgées, le geste mutualiste pour les pertes d'exploitation des clients professionnels, ou des actions en faveur de la transition environnementale juste et inclusive.

Dans un environnement marqué par les incertitudes de court et moyen termes, les échanges entre le Conseil et la Direction générale ont été soutenus, avec la même volonté de part et d'autre d'un équilibre entre l'indispensable soutien à l'économie et la maîtrise des risques. En 2020, le Conseil aura tenu 12 réunions plénières dont un séminaire dédié aux impacts du Covid pour ses grands métiers. Le Comité des risques s'est réuni 14 fois dont huit en formation conjointe avec le Comité d'audit.



Le Comité exécutif

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


1

Philippe Brassac
Directeur général


2

Xavier Musca
Directeur général délégué

FONCTIONS CENTRALES


3

3 **Michel Ganzin**
Directeur général adjoint
pôle Développement,
Client et Humain

4 **Bénédicte Chrétien**
Directrice des Ressources Humaines
Groupe

5 **Jérôme Grivet**
Directeur général adjoint
pôle Finances Groupe

6 **Jean-Paul Mazoyer**
Directeur général adjoint
pôle Innovation, Transformation
digitale et IT Groupe

7 **Véronique Faujour**
Secrétaire générale


4


5


6


7

FONCTIONS CONTRÔLE

8 **Alexandra Boleslawski**
Directrice des Risques
Groupe

9 **Martine Boutinet**
Directrice de la Conformité
Groupe

10 **Michel Le Masson**
Inspecteur général Groupe


8


9


10

PÔLES MÉTIERS

11 **Philippe Dumont**
Directeur général adjoint
pôle Assurances

12 **Michel Mathieu**
Directeur général adjoint
pôle Filiales Banques
de proximité

13 **Valérie Baudson**
Directrice générale
Amundi*

14 **Stéphane Priami**
Directeur général adjoint
pôle Services financiers
spécialisés

15 **Jacques Ripoll**
Directeur général adjoint
pôle Grandes clientèles

16 **Giampiero Maioli**
Directeur Groupe Crédit
Agricole S.A. pour l'Italie


11


12


13


14


15


16

L'ensemble de ces services et expertises est proposé dans une relation de proximité qui s'appuie sur les banques de détail du Groupe en France (Caisses régionales, LCL, BforBank) et à l'international (Crédit Agricole Italia, CA Bank Polska, Crédit du Maroc, CA Egypt, CA Ukraine, etc.). *À partir du 10 mai 2021.

Une politique de rétribution responsable

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

POLITIQUE DE RÉTRIBUTION APPLICABLE À L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS

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

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

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	DISPOSITIF	POPULATION ÉLIGIBLE
RÉMUNÉRATION FIXE Offrir des rémunérations compétitives et attractives	SALAIRE	ENSEMBLE DES COLLABORATEURS
	Les compétences et le niveau de responsabilité sont rémunérés par le salaire de base en cohérence avec les spécificités de chaque métier sur son marché local.	
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE Lier l'intérêt des collaborateurs avec ceux du Groupe et des actionnaires, dans le cadre du déploiement du Plan moyen terme 2022	RÉMUNÉRATION VARIABLE	ENSEMBLE DES COLLABORATEURS
	L'attribution de la rémunération variable est définie en fonction des objectifs individuels et des résultats de chaque entité, dans le respect des principes réglementaires. La rémunération variable est directement liée à la performance annuelle et à la mise en œuvre des trois piliers du PMT 2022 : les Projets Client, Humain et Sociétal. Elle est impactée en cas de performance insuffisante, de non-respect des règles et procédures ou de comportements à risques.	
RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME Rétribuer la performance long terme et collective du Groupe et de ses entités	PLAN D'INTÉRESSEMENT LONG TERME	CADRES DIRIGEANTS, CADRES CLÉS DU GROUPE
	Cet élément de rémunération variable, fédérateur, motivant et fidélisant, complète le mécanisme de rémunération variable annuelle. Il se caractérise par une rémunération en actions et/ou en numéraire indexée sur le cours de l'action, sous conditions de performance.	
RÉMUNÉRATION VARIABLE COLLECTIVE Associer l'ensemble des collaborateurs aux résultats du Groupe pour partager collectivement la valeur créée	PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT	ENSEMBLE DES COLLABORATEURS EN FRANCE
	PROFIT SHARING	ENSEMBLE DES COLLABORATEURS DE CERTAINES ENTITÉS À L'INTERNATIONAL
	ACTIONNARIAT SALARIÉ	ENSEMBLE DES COLLABORATEURS À L'EXCEPTION DE QUELQUES PAYS
PÉRIPHÉRIQUES DE RÉMUNÉRATION		
Assurer/compléter les remboursements de soins en cas de maladie des collaborateurs **Prémunir les collaborateurs** contre tous les aléas de la vie	RÉGIME DE PRÉVOYANCE ET DE SANTÉ	ENSEMBLE DES COLLABORATEURS EN FRANCE
	DISPOSITIF DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE	CADRES DIRIGEANTS
	Compléments de la rémunération directe, les périphériques de rémunération en matière de retraite, santé et prévoyance sont mis en place dans le cadre de régimes collectifs spécifiques à chaque entité.	

En 2021, Crédit Agricole S.A. a publié son **Index de l'égalité entre les hommes et les femmes,** qui montre des notes très positives pour l'ensemble du Groupe : 86/100 pour l'unité économique et sociale Crédit Agricole S.A. et entre 80 et 99/100 pour les autres entités.

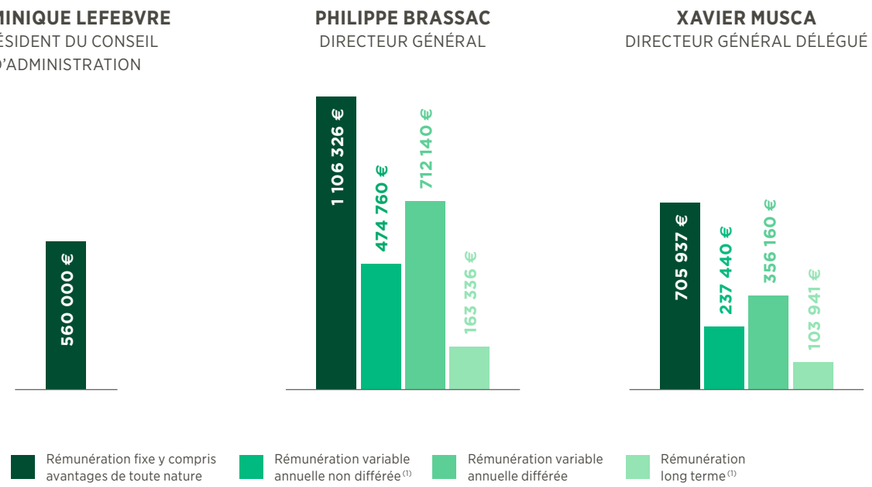
RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2020 ATTRIBUÉE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

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

Au titre de 2020, **le ratio d'équité** comparant la rémunération attribuée à chaque dirigeant mandataire social à la rémunération moyenne des salariés France de Crédit Agricole S.A. s'établit à :

- 8 pour le Président du Conseil d'administration
- 37 pour le Directeur général
- 21 pour le Directeur général délégué



RÉTRIBUTION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

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

Chaque année, la rémunération des mandataires sociaux est revue et validée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations. Elle fait l'objet d'une présentation et d'un vote annuel en Assemblée générale, tant sur les principes pour l'année à venir que sur les montants versés et attribués au titre de l'année écoulée.

La politique de rémunération variable du Directeur général et du Directeur général délégué a évolué en 2020, afin de garantir son alignement avec le Plan moyen terme 2022.

Les principes d'attribution restent inchangés en 2021. Le Groupe a ainsi fait le choix de maintenir les objectifs assignés à ses dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de la rémunération variable annuelle, malgré la persistance de la crise sanitaire et économique. Toutefois, le Conseil d'administration a souhaité prendre en compte la part d'aléas beaucoup plus forte, en ajustant la pondération des critères de performance et en introduisant la dimension d'agilité face aux événements extérieurs imprévus.

Le Conseil a également revu les modalités d'acquisition de la rémunération variable annuelle et long terme afin de poursuivre le positionnement de la rémunération variable annuelle comme outil de mise en œuvre du Plan moyen terme ainsi que la mise en conformité des dispositifs avec le nouveau cadre réglementaire, compte tenu de l'entrée en vigueur de CRD V (2) au 1er janvier 2021.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 12 mai 2021. (2) *Capital Requirement Directive* V.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TITRE DE 2021

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

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

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

CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

			DG	DGD
CRITÈRES ÉCONOMIQUES 60 %	PERFORMANCE FINANCIÈRE	RNPG SOUS-JACENT	20 %	20 %
		COEFFICIENT D'EXPLOITATION HORS FRU	20 %	20 %
		RoTE	20 %	20 %
CRITÈRES NON ÉCONOMIQUES 40 %	3 PILIERS DU PMT	PROJET CLIENT L'EXCELLENCE RELATIONNELLE	8 %	6 %
		PROJET HUMAIN LA RESPONSABILITÉ EN PROXIMITÉ	8 %	6 %
		PROJET SOCIÉTAL NOTRE ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ	8 %	6 %
	TRANSFORMATION DIGITALE ET TECHNOLOGIQUE		3 %	9 %
	MAÎTRISE DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ		5 %	10 %
	DYNAMIQUE COLLECTIVE ET AGILITÉ FACE AUX ÉVÉNEMENTS EXTÉRIEURS IMPRÉVUS		8 %	3 %

INTÉRESSEMENT À LONG TERME

Depuis 2020, le Directeur général et le Directeur général délégué sont éligibles à l'attribution gratuite d'actions de performance, dans le cadre d'une enveloppe strictement limitée à 0,1 % du capital social, afin de renforcer leur association à la création de valeur long terme de Crédit Agricole S.A.

Le nombre de titres attribués chaque année par le Conseil d'administration est plafonné à 20 % de la rémunération fixe annuelle.

L'acquisition de ces actions sera notamment conditionnée par l'atteinte de trois conditions exigeantes en matière de performance économique, boursière et sociétale, évaluées sur une période de cinq ans. L'acquisition sera suivie d'une période de conservation d'un an.

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

Ce qu'il faut retenir

Une gouvernance réactive et solidaire
La crise sanitaire a constitué une occasion de mesurer grandeur nature la pertinence de la Gouvernance du Groupe Crédit Agricole. En apparence complexe, elle s'est révélée agile, capable de s'adapter, de décider, d'intégrer toutes les composantes d'un événement totalement inédit.

Ses principes d'organisation, qui reposent à la fois sur l'unité et la décentralisation, ont pu démontrer cette année à quel point les deux dimensions étaient complémentaires et adaptées.

Entre le socle mutualiste, constitué des Caisses régionales regroupées au sein de la Fédération Nationale du Crédit Agricole, et la société cotée, elle-même organe central du Groupe Crédit Agricole, la réactivité dans l'unité a été d'autant plus exemplaire que les instances de Gouvernance préexistaient avant la crise : instances fédérales, Comité de coordination FNCA/Crédit Agricole S.A., Conseil d'administration de l'organe central et Conseils des entités, Comités exécutifs et Comités de direction.

47 %
de femmes au Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.



En 2020, le rythme des réunions et leur densité se sont accrus. C'est bien l'ensemble des instances qui a œuvré dans une optique commune de recherche de solutions et de solidarité avec les territoires et les clientèles du Groupe.
Des décisions, comme la création du fonds de solidarité en faveur des personnes âgées ou le geste mutualiste face aux pertes d'exploitation des professionnels et artisans, ont été prises à l'unanimité en quelques heures. La composition du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. constitue en soi une spécificité du Groupe ; composé de Présidents de Caisse régionale issus du sociétariat, de Directeurs généraux de Caisse, d'administrateurs indépendants et de représentants des salariés, il est ancré dans la société réelle, proche de nos clients et de nos territoires.

« L'agilité et la réactivité du Groupe ont été d'autant plus grandes que toutes les instances ont été mobilisées autour d'un même objectif : "Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société". »

Véronique Faujour
Secrétaire générale

Glossaire

CRÉDIT AGRICOLE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ACRONYMES

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

A

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

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

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

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

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

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

B

BÂLE 3. Standards prudentiels bancaires qui se substituent aux précédents Accords de Bâle 2 en renforçant la qualité et la quantité de fonds propres minimaux que les établissements doivent détenir. Ils mettent également en œuvre des exigences minimales en termes de gestion du risque de liquidité (ratios quantitatifs), définissent des mesures visant à limiter la procyclicité du système financier (coussins de fonds propres qui varient en fonction du cycle économique) ou encore renforcent les exigences relatives aux établissements considérés comme systémiques. Dans l'Union européenne, ces standards prudentiels ont été mis en œuvre *via* la directive 2013/36/UE (CRD 4 — *Capital Requirement Directive)* et le règlement (UE).

C

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

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

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

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

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

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

D

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

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

E

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

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

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

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

F

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

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

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

G

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

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

***GREEN BOND*.** Un *Green bond* est une obligation "environnementale" émise par un organisme qualifié (entreprise, collectivité locale ou organisation internationale) et destinée au financement de projets ou activités à visée écologique et/ou de conception durable. Ces instruments sont souvent utilisés dans le cadre du financement de l'agriculture durable, de la protection des écosystèmes, des énergies renouvelables et de cultures écologiques.

I

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

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

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

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

O

OMNICANALITÉ. C'est la possibilité pour les clients d'obtenir des réponses à l'ensemble de leurs préoccupations courantes, patrimoniales ou entrepreneuriales par le canal de leur choix, et notamment en digital, pour l'intégralité de la relation entretenue avec eux en leur offrant les meilleures solutions et les meilleurs usages.

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

P

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

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

R

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

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

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

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

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

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

RNPG SOUS-JACENT*. Le résultat net part du Groupe sous-jacent correspond au résultat net part du Groupe publié duquel ont été retraités des éléments spécifiques *(i.-e.* non récurrents ou exceptionnels).

RoTE, RETOUR SUR FONDS PROPRES TANGIBLES (*RETURN ON TANGIBLE EQUITY* = RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES)*. Le RoTE détermine la rentabilité des capitaux propres tangibles (actif net de la banque retraité des immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition).

S

SOLVABILITÉ. C'est la mesure de la capacité d'une entreprise ou d'un particulier à payer ses dettes sur le moyen et long terme. Pour une banque, la solvabilité correspond, notamment, à sa capacité à faire face aux pertes que les risques qu'elle porte sont susceptibles d'engendrer. L'analyse de la solvabilité se distingue de l'analyse de la liquidité : la liquidité de l'entreprise est son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financement, et à assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses. Pour une banque, la solvabilité est encadrée par la directive CRD V et le règlement CRR. Pour une compagnie d'assurances, la solvabilité est encadrée par la directive Solvabilité 2 *(cf. Solvabilité 2)*.

SOLVABILITÉ 2. Directive européenne relative aux entreprises d'assurances et de réassurance dont l'objectif est de garantir à tout moment le respect des engagements vis-à-vis des assurés, face aux risques spécifiques encourus par les entreprises. Elle vise une appréciation économique et prospective de la solvabilité, *via* trois piliers : des exigences quantitatives (pilier 1), des exigences qualitatives (pilier 2) et des informations à destination du public et du superviseur (pilier 3). Adoptée en 2014, elle a fait l'objet d'une transposition en droit national en 2015 et est entrée en vigueur le 1er janvier 2016.

SREP *(SUPERVISORY REVIEW AND EVALUATION PROCESS)*. Processus de contrôle et d'évaluation prudentiels comprenant une évaluation complète des stratégies et des procédures des banques ainsi que des risques auxquels elles font face afin de déterminer le montant des fonds propres nécessaire pour couvrir leurs risques.

***SPREAD* ÉMETTEUR.** Marge actuarielle représentant l'écart entre le taux de rentabilité actuariel auquel le Groupe peut emprunter et celui d'un emprunt sans risque de durée identique.

***STRESS TEST* OU TEST DE RÉSISTANCE.** Exercice consistant à simuler des conditions économiques et financières extrêmes afin d'en étudier les conséquences sur les bilans, comptes de résultat et sur la solvabilité des banques afin de mesurer leur capacité de résistance à de telles situations.

SYSTÉMIQUE (ÉTABLISSEMENT). Le Groupe Crédit Agricole figure dans la liste publiée par le Conseil de stabilité financière (FSB) mise à jour annuellement et qui comprend 30 établissements bancaires mondiaux, dits "systémiques". Un établissement systémique doit mettre en place un coussin de fonds propres supérieur compris entre 1% et 3,5% par rapport aux exigences de Bâle 3.

T

TLAC (RATIO TLAC – *TOTAL LOSS ABSORBING CAPACITY*). Le ratio TLAC a été élaboré à la demande du G20 par le Conseil de stabilité financière. Il vise à estimer l'adéquation des capacités d'absorption de perte et de recapitalisation des banques systémiques (G-SIB).

V

VAR (*VALUE-AT-RISK*), VALEUR EN RISQUE. Indicateur synthétique permettant le suivi au jour le jour des risques de marché pris par le Groupe, en particulier dans ses activités de *trading* (VaR à 99% sur dix jours conforme au modèle interne réglementaire). Elle correspond au plus grand risque obtenu après élimination de 1% des occurrences les plus défavorables sur un an d'historique.

* Indicateur alternatif de performance, selon l'art. 223-1 du règlement général de l'AMF 38.

AGENDA FINANCIER 2021

11 fév. — Résultats annuels 2020

07 mai — Résultats du 1er trimestre 2021

12 mai — ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

5 août — Résultats du 2e trimestre et du 1er semestre 2021

10 nov. — Résultats du 3e trimestre 2021

MÉTHODOLOGIE

Ce 5e Rapport intégré présente la stratégie de Crédit Agricole S.A. en vue de fournir à l'ensemble de nos parties prenantes une vision de nos engagements et performances financières et extra-financières.
Il a été construit en suivant les principes directeurs de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) et s'appuie sur une démarche d'amélioration continue.

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

La préparation du Rapport intégré est pilotée par la Direction de la Communication Financière de Crédit Agricole S.A.

Ce rapport est le résultat d'un travail collectif avec l'implication des Directions RSE, Finances, Ressources Humaines ; Développement, Client et Humain ; Stratégie, Fiscalité, Conformité, Risques, Achats, Communication, Secrétariat général, Études économiques et Affaires publiques de Crédit Agricole S.A., ses filiales et la FNCA.

Le Conseil d'administration est associé à la mise en œuvre de cette stratégie intégrée notamment à travers les travaux du Comité stratégique et de la RSE. Sur recommandation du Comité, le Conseil d'administration a émis un avis favorable sur ce Rapport lors de sa séance du 13 avril 2021.

ÉVOLUTION

Cette année, nous avons voulu apporter un éclairage particulier sur la détermination du Crédit Agricole à soutenir toute l'économie face à la crise.
Une partie du Rapport est consacrée aux actions menées par le Groupe pour accompagner les parties prenantes face à la crise sanitaire.

REMERCIEMENTS

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

PUBLICATION

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

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

Impression Calligraphy

Ref. 2.7378.3 DCF/21 – Crédits photo : Gettyimages, Crédit Agricole S.A. et Seignette Lafontan

CRÉDIT AGRICOLE
S.A.

www.credit-agricole.com
www.creditagricole.info

Siège social
12 place des États-Unis
92127 Montrouge Cedex

Crédit Agricole S.A.
Société anonyme au capital
de 8 750 065 920 euros
RCS Nanterre 784 608 416

@Credit_Agricole | Groupe Crédit Agricole | Groupe Crédit Agricole | Crédit Agricole France

0 800 000 777 Service & appel gratuits