



♥ 52
MILLIONS
DE CLIENTS

📍 49
PAYS

👤 10
MÉTIRS

**RAPPORT INTÉGRÉ
2017-2018**



CRÉDIT AGRICOLE S.A.

TOUTE UNE BANQUE POUR VOUS

Au service de **52 millions de clients dans le monde**, le Crédit Agricole s'appuie sur ses valeurs historiques de proximité, responsabilité et solidarité qu'il cultive depuis 120 ans.

Porté par la mobilisation de ses **139 000 collaborateurs**, il a pour ambition d'être le véritable partenaire de ses clients.

Grâce à son modèle de **banque universelle de proximité** – l'association étroite de ses banques de proximité avec ses métiers spécialisés –, réaffirmé par sa signature "Toute une banque pour vous", le Crédit Agricole accompagne ses clients dans tous leurs projets personnels et professionnels en leur proposant une large gamme de services : banque au quotidien, crédits, épargne, assurances, gestion d'actifs, immobilier, crédit-bail, affacturation, banque de financement et d'investissement, services aux émetteurs et aux investisseurs.

La politique de responsabilité sociétale d'entreprise du Crédit Agricole est au cœur de son identité, s'intègre à son offre et irrigue tous ses métiers. Elle est un facteur clé de performance globale et un puissant vecteur d'innovation.

Fort de son socle de banque coopérative, porté par ses **9,7 millions de sociétaires** et **plus de 30 000 administrateurs** de Caisses locales et régionales, le Crédit Agricole dispose d'un modèle d'organisation puissant qui lui assure stabilité et pérennité, à vocation européenne et ouvert sur le monde.

Ainsi, le groupe Crédit Agricole renforce année après année ses **positions de leader**. Il est le premier financeur de l'économie française et le premier assureur en France. Il est également le premier bancassureur en Europe, le premier gestionnaire d'actifs européen et le premier arrangeur mondial d'obligations vertes, sociales et responsables.



52 M
DE CLIENTS



49
PAYS



139 000
COLLABORATEURS

9,7 M
DE SOCIÉTAIRES

PLUS DE
30 000
ADMINISTRATEURS
DE CAISSES LOCALES
ET RÉGIONALES

Organisation du Groupe

9,7 millions de sociétaires sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole. Ils détiennent sous forme de parts sociales le capital des **2 447 Caisses locales** et désignent chaque année leurs représentants : **plus de 30 000 administrateurs** qui portent leurs attentes au cœur du Groupe.

Les Caisses locales détiennent l'essentiel du capital des **39 Caisses régionales**.

Les Caisses régionales sont des banques régionales coopératives qui offrent à leurs clients une gamme complète de produits et services. L'organe de réflexion des Caisses régionales est la Fédération nationale du Crédit Agricole, lieu où sont débattues les grandes orientations du Groupe.

À travers **SAS Rue La Boétie**, les Caisses régionales sont l'actionnaire majoritaire à 56,6 % de **Crédit Agricole S.A.** qui coordonne, en liaison avec ses filiales spécialisées, les stratégies des différents métiers en France et à l'international.



02 – 03
Entretien croisé du Président et du Directeur général

PARTIE 1
04 – 07
UN GROUPE SOLIDE À L'ANCRAGE LOCAL ET À L'EXPERTISE GLOBALE

04 – 05
Comprendre le Crédit Agricole

06 – 07
Les forces du Crédit Agricole

PARTIE 2
08 – 09
RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AUX GRANDES MUTATIONS DE NOTRE ENVIRONNEMENT

PARTIE 3
10 – 23
TOUTE UNE BANQUE POUR VOUS

10 – 11
Un projet client ambitieux reposant sur 3 piliers

12 – 15
Des métiers au service de la banque de proximité et de la Finance Climat

16 – 17
L'innovation au service du client

18 – 19
La relation client dans la durée

20 – 21
La transformation du Groupe

22 – 23
La contribution du Groupe à la société

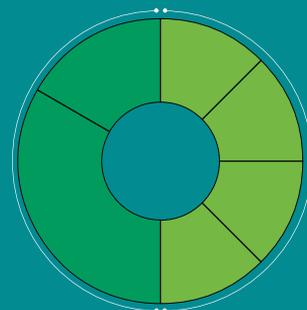
PARTIE 4
24 – 29
UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

24 – 25
La Gouvernance de Crédit Agricole S.A.

26 – 27
La politique de rémunération des dirigeants

28 – 29
La maîtrise des risques

ANNEXES
30 – 36
30 – 32
Les indicateurs de suivi du plan stratégique
33 – 36
Glossaire et Objectifs de Développement Durable



LES MÉTIERS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE EN UN COUP D'ŒIL EN OUVRANT LE RABAT



RETROUVEZ LA DÉFINITION DES MOTS SOULIGNÉS EN PAGE 33, AINSI QUE LA SIGNIFICATION DES ICÔNES DES OBJECTIFS DURABLE DE L'ONU EN PAGE 36.

Retrouvez les informations complémentaires dans nos autres supports d'information :

 **DDR 3-3** : Document de référence, chapitre 3, section 3.

 **DDR 2-p.34** : Document de référence, chapitre 2, page 34.

 **A01 1-p.10-15** : Actualisation A01 du Document de référence, chapitre 1, pages 10 à 15.

BIENVENUE DANS LE RAPPORT INTÉGRÉ DE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Le Crédit Agricole publie pour la 2^e année consécutive un Rapport intégré pour partager sa stratégie et témoigner de son engagement en matière de RSE au service de ses parties prenantes.

Ce Rapport s'inscrit en cohérence avec les autres publications annuelles (*Document de référence/Rapport financier annuel, Dépliant des chiffres clés, Accélérer la transition énergétique, Guide de l'actionnaire*, notamment), à travers lesquelles nous souhaitons offrir à toutes nos parties prenantes une information cohérente sur le Groupe et ses activités.

Ces publications sont également une base de dialogue que nous espérons aussi ouvert et riche que possible.

Une boîte e-mail facilite ces échanges : contact.reporting@credit-agricole-sa.fr.

Nous vous invitons à nous transmettre vos avis et remarques.



Méthodologie

Ce Rapport a été réalisé en ligne avec les éléments constitutifs et les principes directeurs du cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Sa préparation est le résultat d'un travail collégial, impliquant de nombreuses directions de Crédit Agricole S.A. et de la FNCA : Finances, Développement Durable, Ressources humaines, Clients et innovation, Stratégie, Risques, Communication et Secrétariat général.

Cette édition a été réalisée en tenant compte également des réactions et des avis exprimés par nos différentes parties prenantes suite à la première édition. Elle s'appuie également sur la volonté du Groupe de partager encore plus ses convictions et sa stratégie.



Évolutions

Nous nous sommes notamment attachés à mieux expliquer encore l'organisation de notre Groupe, ses activités et sa stratégie.

Autre axe d'amélioration majeure : ce Rapport présente des indicateurs clés de performance avec un suivi sur trois ans (pages 30 à 32). Ainsi, à fin 2017, il permet de mesurer l'état d'avancement de notre Plan "Ambition stratégique 2020" et de constater qu'il porte déjà ses fruits, avec des résultats qui reflètent le bon niveau d'activité de l'ensemble de ses métiers et la poursuite du renforcement de sa structure financière.

Dans le cadre de ses missions, le **Conseil d'administration** a été associé à la préparation de ce Rapport, *via* le **Comité stratégique et de la RSE**, engagé depuis plusieurs années dans les réflexions de stratégie intégrée. Il en a validé le contenu en séance le 17 avril 2018.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture.

PÉRIMÈTRE

En 2016, le groupe Crédit Agricole procédait à la simplification de son organisation capitalistique en mettant fin à la détention par Crédit Agricole S.A. d'environ 25 % du capital de chaque Caisse régionale. Si cette opération a notamment permis d'améliorer la qualité et la quantité de capital de Crédit Agricole S.A., les Caisses régionales, premier réseau de banque de proximité en France, conservent un rôle central au sein du Groupe et dans la stratégie qu'il met en œuvre. Elles sont au cœur de la Banque universelle de proximité en distribuant les produits et services financiers des métiers spécialisés de Crédit Agricole S.A.

ENTRETIEN CROISÉ

La simplification de l'organisation du groupe Crédit Agricole a été un élément clé dans les évolutions récentes de la Banque. À mi-parcours de son Plan à moyen terme "Ambition stratégique 2020", retour sur les éléments qui distinguent le Crédit Agricole de ses pairs, tant du point de vue organisationnel que stratégique, sa position d'acteur clé du financement de l'économie et son rôle moteur dans la Finance Climat.

SI VOUS DEVIEZ CITER LES ÉLÉMENTS DIFFÉRENCIANTS DU CRÉDIT AGRICOLE AUJOURD'HUI, LESQUELS RETIENDRIEZ-VOUS ?

Dominique Lefebvre : Ce document vise à donner une vision claire et synthétique de ce que nous sommes, de notre modèle. Les principaux éléments qui nous différencient sont notre modèle coopératif, qui associe les clients à la Gouvernance de l'entreprise; l'implantation du Groupe dans les territoires et sa capacité à apporter des solutions innovantes et adaptées aux besoins des clients, dans la durée; la conviction d'une responsabilité de long terme vis-à-vis de nos parties prenantes et de notre rôle dans l'accompagnement des différentes transitions à l'œuvre dans nos sociétés. Le Groupe s'est construit et développé sur les valeurs de coopération, de solidarité, de loyauté, d'utilité, de responsabilité et de sens de l'intérêt collectif.



Philippe Brassac,
Directeur général

À mi-parcours du Plan "Ambition stratégique 2020", de nombreux indicateurs sont au vert, notamment les objectifs en matière de maîtrise du coût du risque et de ratio de solvabilité pour Crédit Agricole S.A. Le résultat net part du Groupe sous-jacent, c'est-à-dire retraité des éléments spécifiques qui ont affecté l'exercice, est de 3,9 milliards d'euros pour Crédit Agricole S.A. et de 7,1 milliards d'euros pour le groupe Crédit Agricole, montants très proches des objectifs du Plan. Le Retour sur fonds propres tangibles (Return on Tangible Equity-RoTE) sous-jacent de Crédit Agricole S.A. ressort à 11,1 %, là aussi en ligne avec les ambitions affichées.



Dominique Lefebvre,
Président du Conseil
d'administration

DANS UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS CONCURRENTIEL, QUELS SONT LES ÉLÉMENTS DE VOTRE STRATÉGIE QUI VONT VOUS PERMETTRE D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS FINANCIERS QUE VOUS AVEZ ANNONCÉS EN MARS 2016 ?

Philippe Brassac : La pertinence de notre Projet Client : un modèle de Relation globale et durable avec nos clients, avec une coordination de tous les métiers du Groupe pour apporter toutes les expertises à chaque client, et enfin un modèle de distribution « 100 % humain et 100 % digital ». La réussite du Plan stratégique que nous avons présenté en 2016 repose sur plusieurs axes : priorité à la croissance organique, faire de la conformité un élément de différenciation positive, optimiser toutes les synergies intra-Groupe.

Comme vous le souligniez, nous évoluons dans un environnement de plus en plus concurrentiel avec des attentes de plus en plus fortes de la société à notre égard. Nous essayons de prendre en compte l'ensemble des mutations en cours pour bâtir notre stratégie et pour faire du Crédit Agricole une banque utile. Un seul exemple : dans un monde où les craintes autour de l'utilisation des données personnelles grandissent, être un tiers de confiance, c'est un vrai atout qui nous permettra de conserver nos clients et d'en conquérir de nouveaux : l'adoption, fin 2016, d'une charte éthique Groupe et d'une charte sur l'utilisation des données personnelles sont des marqueurs forts de notre culture.

VOUS PUBLIEZ VOTRE DEUXIÈME RAPPORT INTÉGRÉ, EST-CE LA PREUVE DU BON NIVEAU D'INTÉGRATION DE LA RSE AU SEIN DE LA BANQUE ET DE VOTRE STRATÉGIE ?

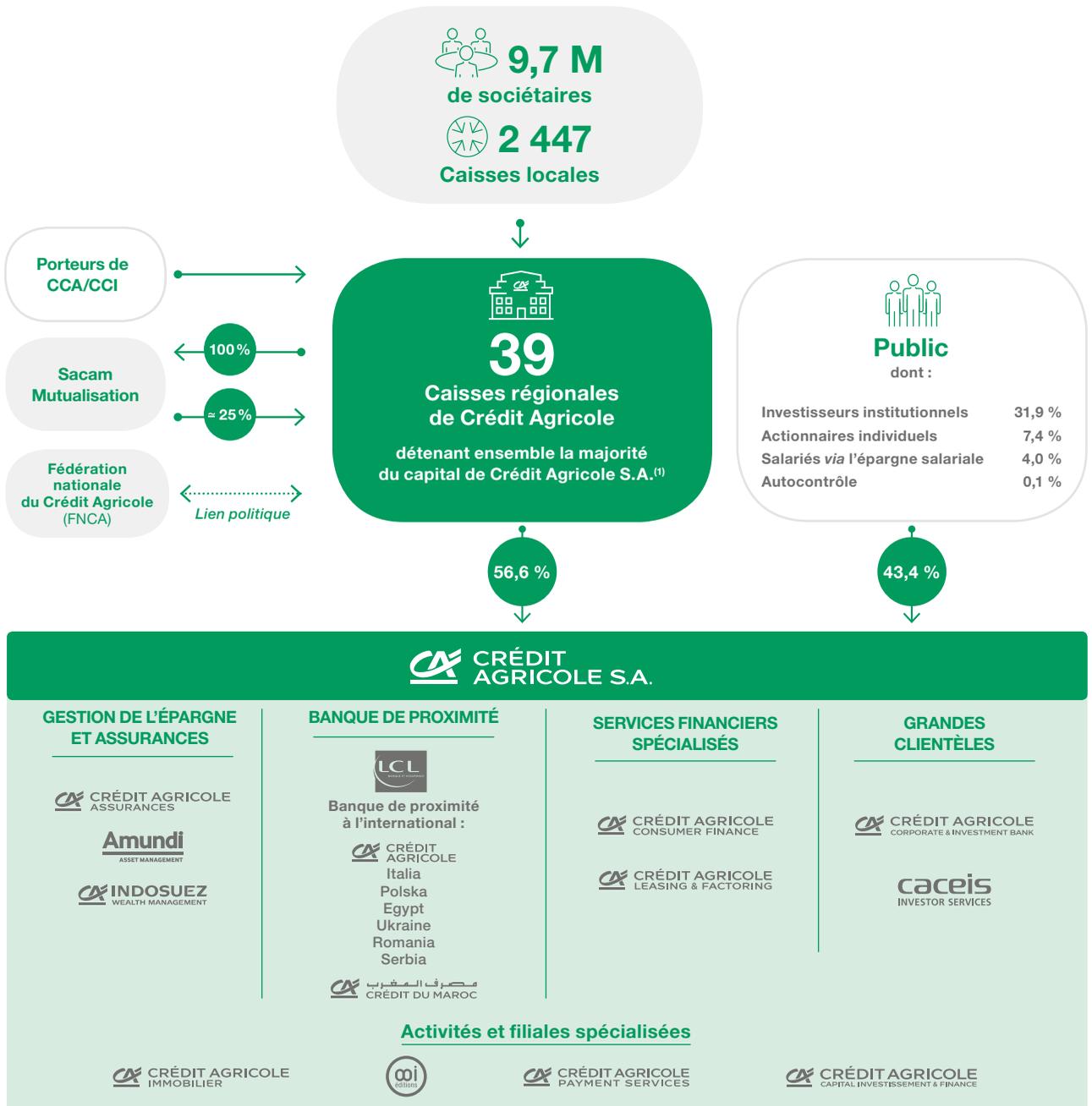
Dominique Lefebvre : Nous espérons que ce document permettra à nos parties prenantes de mesurer les progrès en la matière. Nous prenons chaque jour des décisions qui traduisent la prise en compte des critères RSE dans notre *business model* et le financement de nos clients. L'implication du Conseil d'administration est aussi de plus en plus forte, notamment son Comité stratégique et de la RSE, que je préside. Dans nos métiers, nous avons quelques marqueurs forts qui démontrent notre engagement et notre excellence : les politiques sectorielles constituent un exemple tangible de notre approche responsable et pragmatique. Crédit Agricole S.A. est également engagé dans le débat sur la Finance Climat visant à orienter la finance mondiale vers les investissements verts et à accélérer la transition énergétique et vers une économie moins carbonée. Nous sommes le premier groupe bancaire en France dans le financement des énergies renouvelables, leader de l'investissement socialement responsable, pionnier de l'investissement bas carbone et leader mondial des *green bonds*. Plus largement, nous sommes attentifs à l'ensemble des préoccupations sociétales et la feuille de route marquée par les Objectifs Développement Durable des Nations Unies.

PARTIE 1

UN GROUPE SOLIDE À L'ANCRAGE LOCAL ET À L'EXPERTISE GLOBALE

Le Crédit Agricole est un groupe bancaire aux fondements mutualistes, à vocation européenne et ouvert sur le monde. Il a inventé une nouvelle configuration conjuguant sociétés coopératives avec entités cotées, décentralisation et unité.

Comprendre le Crédit Agricole



(1) via SAS Rue La Boétie. La Caisse régionale de la Corse, détenue à 99,9% par Crédit Agricole S.A., est actionnaire de Sacam Mutualisation.

Le périmètre de consolidation du groupe Crédit Agricole comprend les Caisses régionales, les Caisses locales, Crédit Agricole S.A. et leurs filiales. Crédit Agricole S.A. est l'entité cotée, qui détient notamment les filiales métiers (Banque de proximité en France et à l'international, Gestion de l'épargne et Assurances, Services financiers spécialisés, ainsi que Grandes clientèles).



1885

SOCIÉTAIRES ET CAISSES LOCALES

Les **CaisseS locales** sont des sociétés coopératives, cadre privilégié de participation des sociétaires. Elles sont regroupées en CaisseS régionales.

• 9,7 millions de **sociétaires** – Via leurs **parts sociales**, les clients **sociétaires** possèdent le capital des 2 447 CaisseS locales qui composent le Groupe et, à travers elles, la majorité du capital et la totalité des droits de vote de 38 CaisseS régionales. Ce modèle place les clients **sociétaires** au cœur de la **Gouvernance** du Groupe.

Être **sociétaire**, c'est :

- détenir une **part sociale**, c'est-à-dire un titre non coté en Bourse, représentant une partie du capital de sa Caisse locale ;
- jouer un rôle dans le fonctionnement de sa banque en participant à l'Assemblée générale annuelle de sa Caisse locale et en prenant part au vote des résolutions. Quel que soit le nombre de **parts sociales** détenues, le **sociétaire** dispose d'une voix lors de l'Assemblée générale annuelle, en accord avec le principe coopératif "une personne = 1 voix".
- 30 902 **administrateurs** – Les **sociétaires** sont représentés par les administrateurs élus des CaisseS locales, regroupées en CaisseS régionales.



1885

CAISSES RÉGIONALES

Les **CaisseS régionales** sont des banques régionales coopératives autonomes, de plein exercice, qui partagent toutes les valeurs mutualistes du Groupe.



1948

FNCA

La **Fédération nationale de Crédit Agricole** (FNCA) est l'organe de réflexion et de représentation des CaisseS régionales, lieu où sont débattues les grandes orientations du Groupe.



2001

SAS RUE LA BOÉTIE

Créée lors de la cotation de Crédit Agricole S.A., c'est une société par **actions** simplifiée qui rassemble toutes les **actions** de Crédit Agricole S.A. détenues par les CaisseS régionales. En tant qu'actionnaire majoritaire, la holding **SAS Rue La Boétie** intervient dans la **Gouvernance** de Crédit Agricole S.A. au travers d'une représentation à son Conseil d'administration, de celui de ses principales filiales et de la participation à différents comités.



2001

CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Crédit Agricole S.A. est la banque centrale et l'organe qui garantit l'unité financière du Groupe et veille au bon fonctionnement du réseau Crédit Agricole. Il coordonne les stratégies des filiales spécialisées du Groupe en France et à l'international. En 2001, l'entrée en Bourse de Crédit Agricole S.A. marquait la volonté des CaisseS régionales d'étendre leur développement en France et en Europe. À travers la SAS Rue La Boétie, les 39 CaisseS régionales détiennent 56,6 % des parts de Crédit Agricole S.A. et 56,7 % de ses droits de vote.

- À la connaissance de Crédit Agricole S.A., il n'existe aucun autre actionnaire que la SAS Rue La Boétie détenant plus de 5 % du capital.
- À fin 2017, la part des **investisseurs institutionnels** dans l'actionnariat de Crédit Agricole S.A. progresse à 31,9% du capital contre 30,0% à fin 2016. Cet actionnariat reste concentré avec plus de 500 institutions.
- Crédit Agricole S.A. compte près de 900 000 actionnaires individuels, en légère diminution par rapport à fin 2016. Ils détiennent 7,4 % de son capital. Les clients des CaisseS régionales de Crédit Agricole détiennent 3,6 % du capital de Crédit Agricole S.A., soit 49 % de la détention par les actionnaires individuels ; 45 % des clients actionnaires de Crédit Agricole S.A. sont également **sociétaires** du Groupe.
- La part du capital détenue par les salariés est de 4,0 %, contre 4,6 % au 31 décembre 2016.
- Enfin, la part détenue en **autocontrôle** en 2017 est de 0,1 %, stable par rapport à 2016.

 DDR 1-p.10-11

2016

SACAM MUTUALISATION

Détenue à 100 % par les CaisseS régionales, **Sacam Mutualisation** résulte de l'opération de simplification capitalistique du Groupe. Par la détention d'environ 25 % du capital de chaque Caisse régionale, elle permet de renforcer leur cohésion.

Les forces du Crédit Agricole



06

LA CAPACITÉ À APPORTER TOUTE SON EXPERTISE À SES CLIENTS SUR L'ENSEMBLE DE SES TERRITOIRES

Premier groupe bancaire en France, le Crédit Agricole a déployé un modèle de Banque universelle de proximité qui permet d'apporter l'expertise au plus près des clients grâce à un fort maillage du territoire : près de 7 000 agences de Crédit Agricole et 2 000 points de vente LCL en France, plus de 2 000 agences à l'international dont plus de 1 000 en Italie.

Au total, ce sont 139 000 collaborateurs répartis dans 49 pays et mobilisés au service de 52 millions de clients pour proposer des solutions globales et sur mesure à tous ses clients, dans les bons comme les mauvais moments, dans le cadre d'une relation durable : **banque au quotidien, crédits, épargne, assurances, gestion d'actifs, immobilier, crédit-bail, affacturage, banque de financement et d'investissement, services aux émetteurs et aux investisseurs.**

Grâce à la proximité géographique et relationnelle du Groupe avec ses clients, les métiers spécialisés de Crédit Agricole S.A. – leaders en France et en Europe – améliorent en permanence leur offre de produits et services.

LE MODÈLE DE GOUVERNANCE QUI ASSOCIE LES CLIENTS AUX GRANDES ORIENTATIONS DE LA BANQUE

Les sociétaires représentent 46 % des clients des Caisses régionales de Crédit Agricole. Ils sont représentés par 30 902 administrateurs qui portent leurs attentes au cœur du Groupe en les représentant au sein des Caisses locales et régionales. La présence des administrateurs élus dans les instances de Gouvernance du Groupe est garante d'une bonne connaissance et de la prise en compte des besoins des clients.

La Gouvernance de chacune des 39 Caisses régionales est confiée à un Président élu – représentant des clients-sociétaires – par le Conseil d'administration et à un Directeur général nommé par ce Conseil.

Conformément à ce modèle de Gouvernance propre au Crédit Agricole, qui distingue les fonctions d'orientation et de contrôle – confiées à un administrateur élu –, d'une part, et les fonctions exécutives, d'autre part, les fonctions de Président et de Directeur général sont historiquement dissociées au sein de Crédit Agricole S.A.

LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE QUI DONNE AU GROUPE ET À CRÉDIT AGRICOLE S.A. LES MOYENS D'UN DÉVELOPPEMENT SÉCURISÉ

Le groupe Crédit Agricole dispose de l'un des meilleurs niveaux de solvabilité parmi les banques européennes comparables, avec un ratio CET1 de 14,9 % au 31 décembre 2017, largement supérieur aux exigences réglementaires minimales (9,5 % au 1^{er} janvier 2019). Les mécanismes de solidarité légaux et internes (voir-ci-dessous) permettent à Crédit Agricole S.A. et ses affiliés de bénéficier pleinement de cette solidité.

QU'EST-CE QUE LE MÉCANISME DE SOLIDARITÉ INTERNE ?

Selon le Code monétaire et financier, Crédit Agricole S.A. est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la solvabilité de chaque membre du réseau Crédit Agricole et de ses membres affiliés – 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. De plus, en vertu d'une garantie conjointe et solidaire consentie en 1988, les Caisses régionales garantissent l'ensemble des obligations de Crédit Agricole S.A. envers ses créanciers tiers et se contre-garantissent mutuellement dans le cas où Crédit Agricole S.A. deviendrait insolvable à l'issue de sa liquidation ou de sa dissolution.

La RSE intégrée à notre modèle de développement

Depuis le projet de Groupe 2010, les facteurs environnementaux, sociaux et sociétaux font partie intégrante des enjeux stratégiques du Groupe, place réaffirmée à l'occasion du dernier Plan à moyen terme "Ambition stratégique 2020". Dès 2011, Crédit Agricole S.A. s'est doté d'un outil interne de pilotage de la performance et de mesure du progrès RSE, l'indice FReD, audité annuellement par PricewaterhouseCoopers. Cet indice, qui détermine un tiers des conditions de performance de la rémunération variable différée des cadres dirigeants du Groupe, démontre l'implication et la mobilisation collective de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales sur les enjeux RSE. Grâce à des accords d'intéressement négociés dans plusieurs entités, FReD est désormais pris en compte dans la rémunération variable de plus de 10 000 collaborateurs.

En décidant d'intégrer, depuis 2015, la RSE dans le champ de compétences de l'un des comités de son Conseil d'administration, le Comité stratégique et de la RSE, Crédit Agricole S.A. témoigne de sa détermination et de l'implication de ses administrateurs à relever les nouveaux défis sociétaux de son activité de banque universelle. Ces défis sont réévalués annuellement grâce à un baromètre RSE. Cette démarche de sondage des parties prenantes, complétée par la feuille de route des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, permet d'ajuster régulièrement la stratégie RSE et les priorités du Groupe (Cf. baromètre et matrice de matérialité  DDR 2-p.33-34).



PARTIE 2

RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AUX GRANDES MUTATIONS DE NOTRE ENVIRONNEMENT

Comme tout grand groupe bancaire généraliste, Crédit Agricole évolue dans une économie mondialisée et un contexte sociétal en changement permanent, qu'il a pris en compte dans le cadre de la construction de son plan "Ambition stratégique 2020".



EXIGENCE CROISSANTE EN MATIÈRE DE RÉGLEMENTATION

Multiplication des réglementations mondiales, européennes et nationales, en sus des principes de la *soft law* :

- prudentielles et visant à garantir l'intégrité et la transparence des marchés (Dodd Frank, EMIR, Bâle 3, IFRS9, etc.);
- contre les crimes financiers et informatiques (Fatca, 3^e et 4^e Directives LCB-FT, etc.);
- pour la protection des clients et des investisseurs (MIFID I et II, CRD IV, Loi Sapin 2, DSP2, GDPR, etc.);
- pour le respect des droits humains (devoir de vigilance);
- pour la prise en compte des risques climats et ESG et la transparence sur les actions RSE (Art. 178, déclaration de performance extra-financière).

APPRÉCIATION ET GESTION DES RISQUES

- Limitation des activités et produits proposés.
- Besoin accru de capitaux et renforcement de la gestion de la liquidité.
- Augmentation des coûts opérationnels (RH, IT, etc.).
- Distorsion de concurrence avec de nouveaux acteurs moins régulés.

L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS

- Renforcer le cadre éthique.
- Poursuivre l'identification et la gestion des nouveaux risques (climat, ESG) et renforcer l'innovation avec de nouvelles offres.



DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE



- Élévation de la température globale, multiplication et intensification des catastrophes climatiques et augmentation des pertes économiques liées (multipliées par 3 dans le monde entre 1980 et 2014).
- Urgence à limiter l'ampleur du dérèglement climatique et à adapter les comportements et les modèles économiques aux changements.
- Multiplication des initiatives réglementaires et fiscales pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

APPRÉCIATION ET GESTION DES RISQUES

- Augmentation du coût du risque en lien avec l'augmentation des risques climatiques affectant les clients.
- Coût des conséquences physiques des catastrophes climatiques.
- Incertitude sur la nature et le calendrier d'une nécessaire transition vers une économie bas-carbone.

L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS

- Poursuivre le développement des solutions d'investissement et de financement de la transition énergétique et des technologies vertes, des *green bonds* et des produits d'assurance liés aux aléas climatiques.



ÉCONOMIE EN REPRISE SENSIBLE

- Reprise (tardive) de l'investissement productif expliquant l'accélération sensible de la croissance en 2017.
- Faiblesse de l'inflation certainement due à des facteurs structurels (concurrence internationale, délocalisations, tertiarisation et "ubérisation").
- Un scénario central d'essoufflement naturel sans catastrophe ni menace inflationniste et des resserrements monétaires graduels; une remontée progressive des taux longs, malgré des soubresauts, et des taux réels qui demeureraient faibles, voire négatifs.

APPRÉCIATION ET GESTION DES RISQUES

- Exposition des bilans bancaires au risque de taux.
- Baisse de la valeur des actifs des portefeuilles d'assurance.

L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS

- Accroître les revenus du Groupe grâce au modèle de banque universelle de proximité.
- Tirer parti du plan stratégique axé sur la recherche de synergies de revenus et des produits moins sensibles aux taux.



AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE EN MUTATION



- Décrochage de compétitivité des filières dans un contexte de mondialisation et de volatilité des marchés.
- Nouvelles attentes des consommateurs et développement de nouveaux modèles afin de relever les défis économiques, environnementaux et sociétaux.

APPRÉCIATION ET GESTION DES RISQUES

- Augmentation du coût du risque.
- Augmentation de la sinistralité.
- Perte de parts de marché.

L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS

- Ancrer le leadership du Groupe, sa très bonne connaissance du secteur et son organisation dédiée unique en France, et le déployer à l'international.
- Tirer parti des partenariats (FoodTechs, etc.) et valoriser la capacité d'innovation du Groupe.
- Développer les offres de protection des revenus des agriculteurs contre les risques climatiques et d'accompagnement dans le déploiement des nouveaux modèles.



ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES EN FRANCE ⁽¹⁾



- Croissance de la population française : 74 millions d'habitants en 2050, soit 8,2 % de plus qu'en 2013.
- Allongement de la durée de vie : l'espérance de vie à la naissance, aujourd'hui de 79,5 ans pour les hommes et 85,4 ans pour les femmes, pourrait être de 90 et 93 ans en 2070.
- Modification de la composition de la population française en termes d'âge (les 20-64 ans ne représenteront plus qu'un habitant sur deux en 2050) et de localisations (dynamique des régions au Sud et à l'Ouest).

APPRÉCIATION ET GESTION DES RISQUES

- Moindre dynamique de bancarisation.
- Baisse de la rentabilité de certaines zones géographiques.
- Modification des comportements liés à l'épargne et à l'endettement due au vieillissement.

L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS

- Renforcer notre légitimité en termes de financement et d'accompagnement : prévoyance, épargne retraite, santé, logement.
- Développer les services de proximité (dépendance, aidants familiaux, etc.).



MULTIPLICATION DES ALÉAS DANS LES PARCOURS DE VIE ⁽¹⁾



- Augmentation des familles monoparentales (23 % en 2014 contre 9,4 % en 1975).
- Augmentation de la dépendance : la France pourrait compter 1,5 million de personnes dépendantes en 2020 et 2 millions en 2040 contre 1,3 aujourd'hui.
- Développement de la précarité et de l'instabilité en termes d'emploi, notamment chez les jeunes : les CDI sont minoritaires chez les 15-24 ans (44 %).
- Développement de l'entrepreneuriat : hausse des créations d'entreprise (+ 7 % en 2017 vs 2016) et rajeunissement des créateurs d'entreprise (37 % ont moins de 30 ans); 41 % sont des créations de la part des micro-entrepreneurs.

APPRÉCIATION ET GESTION DES RISQUES

- Modèles d'appréciation des risques incomplets.
- Augmentation du risque de crédit.

L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS

- Devenir un véritable partenaire des clients et valoriser le positionnement mutualiste du Groupe.
- Accompagner les clients dans leurs besoins en termes de santé, prévoyance, logement, et lors des aléas de vie.
- Renforcer la légitimité du Groupe sur les marchés pros et entreprises.



DIGITAL, LES NOUVEAUX USAGES ET BESOINS CLIENTS



- Moindre fréquentation des agences, augmentation des usages en ligne, voire du conseil à distance, usage intensif du smartphone, mais plus grande sélectivité des applications (10 utilisées en moyenne dont 1 bancaire).
- Attentes fortes en matière de cybersécurité et de protection des données.
- Attention croissante envers les tarifs et la valeur délivrée : la banque au quotidien de plus en plus perçue comme une commodité, donc gratuite.
- Arrivée des *millennials* — *digital natives* — dont les comportements et attentes tendent à devenir les standards de toutes les clientèles : transparence, temps réel, réactivité, expérience simple et intuitive, ultra-personnalisée, économie du partage, usage vs propriété, abonnement tout compris avec consommation illimitée et sans engagement.

APPRÉCIATION ET GESTION DES RISQUES

- Baisse de rentabilité des agences.
- Image dégradée en termes de capacité d'innovation et d'expérience client.
- Manque de capacité d'adaptation rapide des processus internes, de la distribution et des services.

L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS

- Tirer profit du positionnement de vraie banque multicanale — 100 % humaine et 100 % digitale — et de tiers de confiance.
- Offrir une large palette de services et du conseil grâce à la dimension Groupe.
- Poursuivre l'accompagnement effectif de start-up (Villages by CA, fonds d'investissement dédiés).
- Renforcer l'efficacité opérationnelle.



LA CONCURRENCE MULTIFORME

- Arrivée de nouveaux acteurs et éclatement des modèles : agrégateurs, néo-banques, FinTechs, AssurTechs, Gafa, grande distribution et fragmentation de la chaîne de valeur.
- Développement d'offres innovantes et peu chères/gratuites : freemium, monétisation des API, commission de distribution, etc.
- Arrivées régulières de nouvelles technologies (actuellement : API, Blockchain, intelligence artificielle, ChatBots, réalité virtuelle, objets connectés pour des paiements sécurisés) qui remettent en question le modèle bancaire historique et nécessitent des investissements.

APPRÉCIATION ET GESTION DES RISQUES

- Érosion de la marge et de la part de marché.
- Dégroupage des offres et limitation des ventes croisées.
- Retard ou difficulté de développement en comparaison des FinTechs.

L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS

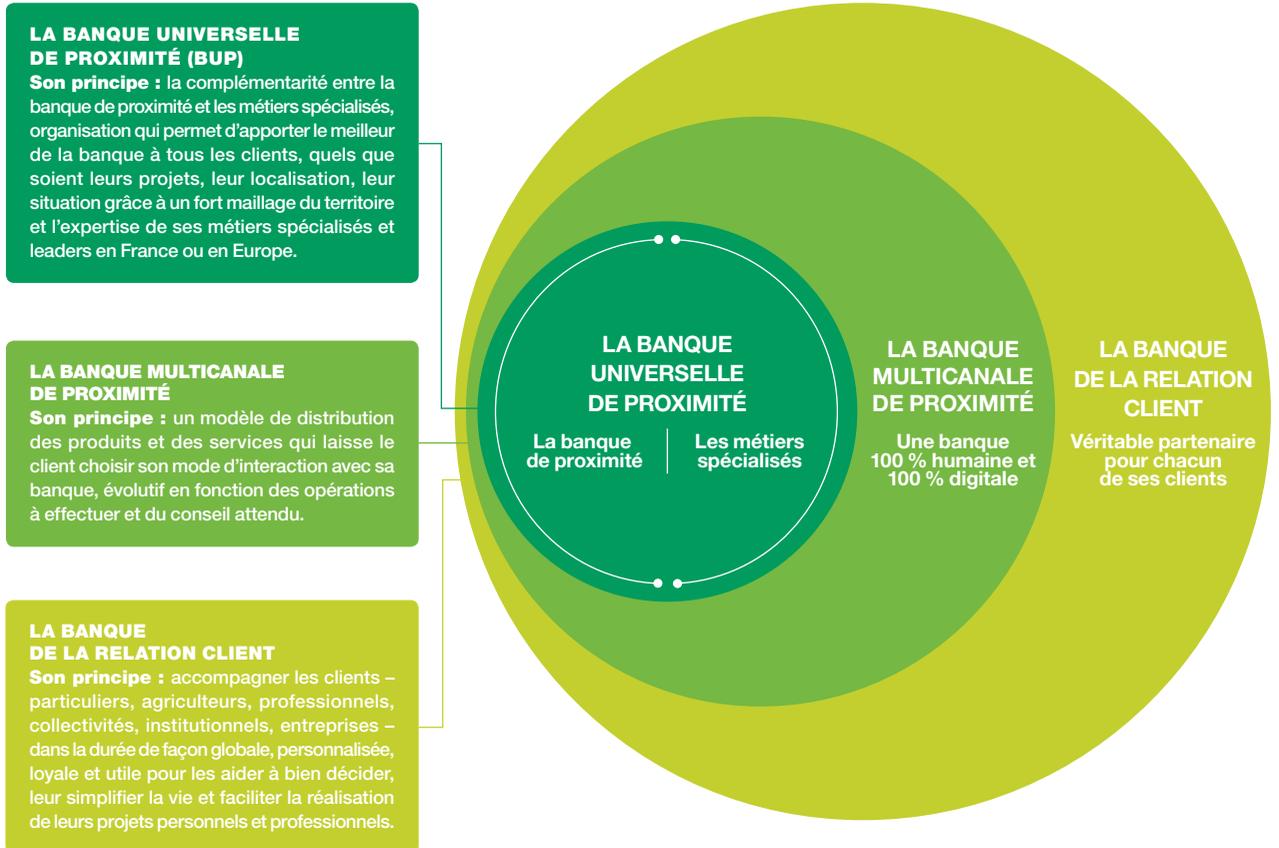
- Mettre les nouvelles technologies au service du modèle relationnel du Groupe et développer un accompagnement toujours plus intelligent, plus personnalisé.
- S'appuyer sur la solidité des systèmes informatiques et tirer parti du statut de tiers de confiance dont bénéficie le Groupe.
- Construire des partenariats avec/investir dans des FinTechs et start-up.

Dans l'identification des opportunités qui découlent des grandes mutations de notre environnement, le Groupe s'engage à participer aux solutions liées aux Objectifs de développement durable (ODD), notamment les ODD 2, 3, 7, 8, 11, 12 et 13.

(1) Source : Insee.

TOUTE UNE BANQUE POUR VOUS

Un projet client ambitieux reposant sur 3 piliers



10

“AMBITION STRATÉGIQUE 2020”

L'objectif du Plan à moyen terme “Ambition Stratégique 2020”, présenté en mars 2016, est de renforcer toutes les composantes de l'organisation du Groupe pour en optimiser ses avantages au bénéfice des clients. Ce projet client repose sur les forces du Groupe et s'articule autour de plusieurs volets :



- **Le renforcement de la Banque universelle de proximité** en favorisant la croissance des métiers du Groupe et le renforcement de la Finance Climat (détails en pages 12 à 15).



- **Un projet client ambitieux amplifié par la révolution du digital** grâce au renforcement de la distribution multicanale pour offrir une banque 100 % humaine et 100 % digitale (détails en pages 16 et 17).

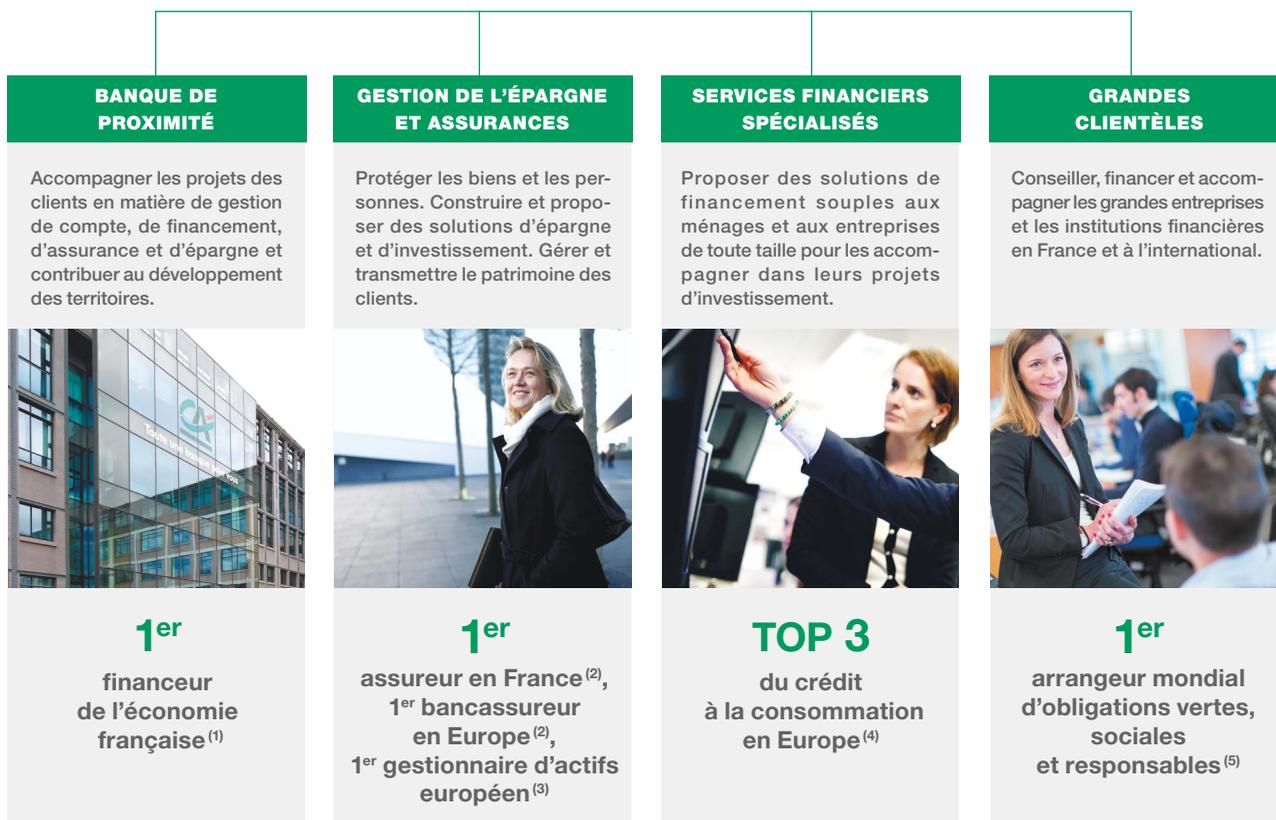
(1) Par le montant des encours de crédit au 31 décembre 2017. Source : Société.

(2) Par le chiffre d'affaires. Source : Argus de l'assurance, 8 décembre 2017 (données à fin 2016).

(3) Source : IPE “Top 400 Asset managers” publié en juin 2017 sur la base des encours sous gestion à décembre 2016. Toutes devises, en 2017. Source : Bloomberg.

(4) Source : Société.

LES MÉTIERS DU GROUPE



“Le Crédit Agricole devance ses concurrents sur le digital”⁽⁶⁾



• **Un projet client ambitieux pour renforcer la relation client** et faire du Groupe un véritable partenaire pour chacun de ses clients. Le Groupe y intègre également des domaines porteurs de valeur ajoutée à plus long terme et sources d'innovation pour la société civile et pour l'ensemble de ses parties prenantes : l'éthique, qui est au cœur de son modèle relationnel, et l'inclusion financière, ancrée dans son modèle mutualiste (détails en pages 18 et 19).

La réalisation du plan stratégique passe par **la transformation du Groupe**, un facteur clé de réussite du plan pour améliorer durablement son efficacité industrielle et financer l'innovation. Dans cette période de changements, l'accompagnement des collaborateurs est au cœur des préoccupations du Groupe (détails en pages 20 et 21).

(5) Toutes devises, en 2017. Source : Bloomberg.

(6) Source : Les Échos du 25/01/2018, baromètre de l'agence D-Rating qui attribue la note BBB+ au Crédit Agricole.

(7) Source : Xiti, toute marque du Groupe. 124 millions de visites mensuelles.

(8) Source : Trophée Qualité, organisé par le comparateur meilleurebanque.com pour la troisième année consécutive. Le taux de satisfaction globale auprès de ses clients est de 91 %.



Des métiers au service de la banque de proximité et de la Finance Climat

La stratégie de développement du Groupe repose sur son modèle de banque universelle de proximité, lui-même adossé sur la complémentarité entre des banques de proximité efficaces et des entités expertes qui proposent des produits et services innovants et accessibles.

“Ambition stratégique 2020” : favoriser la croissance des métiers du Groupe avec

DES AXES PRIORITAIRES

AUGMENTER LES SOURCES DE REVENUS ADDITIONNELS EN MISANT SUR LA CROISSANCE ORGANIQUE

RECHERCHER DES ACQUISITIONS CRÉATRICES DE VALEUR

DES OBJECTIFS À FIN 2019

8,8 MILLIARDS D'EUROS DE REVENUS LIÉS AUX VENTES CROISÉES

ET UNE STRATÉGIE DÉCLINÉE PAR PÔLE MÉTIERS

BANQUE DE PROXIMITÉ

- Intensifier la conquête pour conforter notre leadership dans la durée
- Poursuivre la dynamique d'équipement de nos clients, en synergie avec les métiers spécialisés
- Assurer la transformation digitale tout en maîtrisant notre base de coûts

Conquête clients/sociétaires

Caisses régionales, nombre de sociétaires : 12 millions
LCL, parts de marché des ETI, clientes : 50 %
Crédit Agricole Italia, nombre de clients : 2 millions

Équipement

Caisses régionales, contrats en assurance des biens et des personnes : + 2 M
LCL, taux de clients équipés en assurance et prévoyance : 25 %
Crédit Agricole Italia, OPVCM/Assurance-vie : + 12 %/an

GESTION DE L'ÉPARGNE ET ASSURANCES

Un rôle moteur dans la progression des revenus de Crédit Agricole S.A.

- Renforcer les synergies de revenus
- Investir dans la croissance de nos métiers

Amundi

Collecte nette : 160 Mds€

Crédit Agricole Assurances

Ratio combiné⁽¹⁾ : < 96 %

Indosuez Wealth management

Collecte nette moyenne annuelle : 3 Mds€/an

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

- Relancer sélectivement la croissance après plusieurs années sous contrainte forte
- Améliorer la rentabilité grâce aux efforts de baisse des charges et à l'adaptation du modèle aux contraintes de capital et de liquidité

Crédit Agricole Consumer Finance

Encours gérés pour le compte du Groupe : + 5 %/an

Crédit Agricole Leasing & Factoring

Part de marché sur les énergies renouvelables en France : 35 %

GRANDES CLIENTÈLES

Une banque de financement et d'investissement au service du Groupe, qui conservera un profil de risque modéré

- Faire du pôle Grandes clientèles un nouvel ensemble cohérent et porteur de synergies
- Optimiser de façon volontariste les emplois pondérés et la base de coûts pour compenser les impacts des nouvelles exigences réglementaires

Crédit Agricole CIB

PNB de la banque de financement : + 1,4 %/an

PNB de la banque de marché et d'investissement : + 3,8 %/an

CACEIS

Encours conservés : 2700 Mds€

(1) Périmètre : Pacifica.

QUELQUES EXEMPLES DE RÉALISATIONS 2017

RENFORCER NOS POSITIONS PAR DES OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE CIBLÉES

- Finalisation le 3 juillet de l'acquisition de Pioneer Investments, permettant à **Amundi** de renforcer ses positions de premier rang en France, en Italie, en Autriche et en Allemagne.
- Acquisition par **Crédit Agricole Cariparma** le 21 décembre de 95 % du capital de trois caisses d'épargne, situées dans des régions limitrophes du réseau d'agences du Groupe, opération qui augmente d'environ 20 % sa capacité de distribution en Italie.
- Annonce d'un accord par **Indosuez Wealth Management** le 7 novembre en vue de l'acquisition de 67,67 % dans Banca Leonardo, un des leaders de la gestion de fortune en Italie.

SE RECENTRER SUR NOS MÉTIERS CŒURS

- Réalisation de plusieurs opérations pour réduire la dépendance du Groupe aux contributions des sociétés mises en équivalence, avantageusement remplacées par les acquisitions d'activités contrôlées majoritairement, au cœur du métier du Groupe : cession d'une partie de la participation (16,2 % sur 31,1 %) dans Banque Saudi Fransi (BSF); cession de la totalité de la participation de 15,4 % dans Eurazeo.

CONSTRUIRE DES OFFRES COMMUNES POUR MIEUX SERVIR NOS CLIENTS ET RENFORCER NOS VENTES CROISÉES

- Succès de **la plateforme globale et unique en matière d'épargne collective entrepreprises** (épargne salariale, actionnariat salarié et retraite collective) d'**Amundi** et de **Crédit Agricole Assurances** auprès de grandes entreprises du SBF 120.
- Nouvelles initiatives communes entre **Crédit Agricole CIB** et les **Caisses régionales** pour le financement des grands clients et l'accompagnement des **ETI** et **PME**.
- Renforcement de la coopération entre **Crédit Agricole Consumer Finance** et les **banques de proximité** pour le crédit la consommation : + 8 % pour les Caisses régionales et + 27 % en Italie (2017/2016).
- Intégration progressive des **offres de télésurveillance** de **Nexecur**, filiale de protection et de sécurité, aux offres d'assurance dommages de Crédit Agricole Assurances.
- En **crédit-bail** mobilier, poursuite du déploiement du modèle **Greenlease** pour simplifier la réalisation de simulations et propositions commerciales faites aux clients par les **Caisses régionales** et **Crédit Agricole Leasing & Factoring**.

CRÉER LA CONFIANCE EN INTERNALISANT DES ACTIVITÉS AU SEIN DU GROUPE

Suite à l'accord avec CNP, les Caisses régionales proposent pour tout nouveau crédit habitat **l'assurance emprunteur** de **Crédit Agricole Assurances**. De la même manière, les entités du Groupe ont négocié auprès de **Crédit Agricole Assurances** les contrats d'**assurances collectives** santé et prévoyance destinés aux collaborateurs. À fin 2017, cela représente déjà 46 millions de primes annuelles internalisées.

LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET NON ÉCONOMIQUES DE NOS ACTIONS EN 2017



620 Mds€

encours de crédit en banque de proximité et 83 Mds€ d'encours de crédit à la consommation

19 M

cartes bancaires en circulation en France et 3,1 M récupérées pour être recyclées

Premier financeur de l'association Initiative France avec 5 484 prêts accordés à hauteur de 327 M€ pour les Caisses régionales et 152 financements pour 5 M€ pour LCL

95 %

taux de satisfaction des clients après sinistre en assurance dommages

1 868 Mds€

encours sous gestion dont 168 Mds€ d'encours ISR

48 Mds€

en affacturage pour 3,1 M de factures traitées

2^e

en financement de projets sur la zone **EMEA** pour un montant total de plus de 3,9 Mds\$

Le Crédit Agricole contribue activement à l'émergence d'une économie décarbonée ; il finance la transition énergétique et accompagne ses clients dans leurs projets favorables à la lutte contre le dérèglement climatique. Son engagement de longue date, avec, dès 2003, son adhésion au Pacte mondial de l'ONU et aux Principes Équateur, et l'expertise de ses équipes lui permettent aujourd'hui d'être un des leaders de la Finance Climat.

Stratégie Finance Climat : intégrer des critères environnementaux dans nos produits et services afin d'accélérer la transition vers une économie bas-carbone et protéger l'environnement.

UNE STRATÉGIE CLIMAT ET ENVIRONNEMENT DÉCLINÉE EN 4 AXES

- MAÎTRISER LES EMPREINTES CARBONE ET ENVIRONNEMENTALE
- INTENSIFIER LA PRÉSENCE DU GROUPE DANS LES ÉNERGIES RENOUVELABLES
- ACCOMPAGNER LES CLIENTS VERS LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE ET CARBONE
- ATTIRER L'ÉPARGNE UTILE ET RESPONSABLE



DES OBJECTIFS À FIN 2019

Nouveaux financements verts structurés par **Crédit Agricole CIB** : 100 Mds€

Projets de transition énergétique financés grâce aux sociétés de gestion communes **Amundi**, EDF, ABC : 5 Mds€

Financement d'1 projet sur 3 en énergie renouvelable et en efficacité énergétique en France, avec les **Caisses régionales**, **LCL** et **Crédit Agricole Leasing & Factoring**
Le Crédit Agricole entend ainsi doubler le niveau de financement des énergies renouvelables dans l'Hexagone

Diminuer de 15 % les émissions de GES directes sur la période 2016-2020 et compenser l'intégralité de l'empreinte directe de Crédit Agricole S.A. et de ses filiales sur l'énergie et les transports professionnels jusqu'en 2040

Liquidités placées en **green bonds** par **Crédit Agricole S.A.** et **Crédit Agricole CIB** à fin 2017 : 2 Mds€, objectif atteint

QUELQUES EXEMPLES DE RÉALISATIONS 2017

PRENDRE EN COMPTE LE RISQUE ESG DANS L'ANALYSE ÉCONOMIQUE DES DOSSIERS DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES

- Évaluation systématique lors du financement des grandes entreprises chez **Crédit Agricole CIB**.
- Phase de test dans 5 **Caisses régionales**, sous forme de questionnaire, dans le dossier de financement des **ETI** et des **PME** (sans impact en 2017 dans l'attribution de financement).

NOUER DES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR INDUSTRIEL ET AUTRES ACTEURS FINANCIERS POUR CONSTRUIRE DES VÉHICULES FINANCIERS COMMUNS

- Renforcement du partenariat de **Crédit Agricole Assurances** avec Engie pour accroître leur portefeuille commun d'actifs éoliens : 350 M€ investis en énergies renouvelables.
- Annonce par **Amundi** et l'International Finance Corporation (IFC), membre de la Banque mondiale, de la création du plus grand fonds d'obligations vertes doté de 2 Mds\$ dédié aux marchés émergents.

RÉVISER NOS POLITIQUES SECTORIELLES, EN COMPLÉMENT DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE DÉSANGAGEMENT PROGRESSIF D'ACTIVITÉS LIÉES AU CHARBON

Après l'exclusion du financement des nouvelles centrales à charbon en 2015, et l'extension partout dans le monde en 2016, une nouvelle révision de la politique "pétrole et gaz" exclut le financement des hydrocarbures les moins performants sur un plan énergétique et les plus dangereux pour l'environnement.

INNOVER DANS TOUS NOS MÉTIERS POUR PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT

- **Crédit Agricole Immobilier**, partie prenante dans l'élaboration du label **BiodiverCity© Life** pour valoriser la relation entre l'être humain et la diversité du vivant dans le cadre des immeubles tertiaires en exploitation.
- **Pyramide Vermeil** de l'Innovation industrielle, plus haute distinction nationale de la profession, décernée à **CA Immobilier** pour son **opération immobilière Le R** à Toulouse qui combine agriculture urbaine, logements connectés et habitat évolutif **Homdyssée**.

CONTINUER D'AGIR DANS LE SILLAGE DE L'ACCORD DE PARIS

- **Amundi** et **Crédit Agricole CIB** membres fondateurs de **Finance for Tomorrow**, lancée par Paris Europlace – objectif : rediriger les flux financiers pour orienter l'économie vers un modèle bas-carbone et inclusif, en cohérence avec l'Accord de Paris et les Objectifs de Développement Durable de l'ONU.



LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET NON ÉCONOMIQUES DE NOS ACTIONS EN 2017



71 Mds€
arrangements en faveur de la transition énergétique par **Crédit Agricole CIB** pour ses clients

121 000
éco-prêts à taux zéro (éco PTZ) pour un montant de 2,25 Mds€ depuis l'origine à fin 2017 par les **Caisses régionales**

203 M€
mobilisés en financement de projets de transition énergétique par **Amundi** via ses sociétés de gestion spécialisées

Plus de **27 GW** de puissance cumulée installée en énergies renouvelables, financées par le Groupe dans le monde à fin 2016, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 12 millions de foyers français

494 M€
encours sous gestion de fonds **Amundi Valeurs Durables**, qui investit dans les entreprises européennes développant des technologies vertes



L'innovation au service du client

Le Crédit Agricole fait le choix d'un modèle de distribution totalement multicanal laissant à chaque client le soin du mode d'interaction qu'il privilégie avec sa banque – physique, téléphone, Internet –, évolutif en fonction des opérations à effectuer et du conseil attendu.

“Ambition stratégique 2020” : mettre à disposition des clients une relation 100 % humaine et 100 % digitale avec

DES AXES PRIORITAIRES

UNE TRANSFORMATION AMPLIFIÉE PAR LA RÉVOLUTION DU DIGITAL...

- Permettre aux clients de choisir leurs modes d'interaction avec la banque et d'en changer à tout moment grâce à une distribution entièrement multicanale
- Investir dans la transformation digitale et la modernisation de nos banques de proximité
- Améliorer l'expérience client en fluidifiant et digitalisant l'ensemble des parcours clients clés

... ET FAVORISÉE PAR L'INNOVATION



- Instaurer de nouvelles méthodes de travail en favorisant l'agilité
- Capitaliser sur nos liens avec les entreprises innovantes pour créer un nouvel écosystème
- Développer la culture digitale des femmes et des hommes du Groupe

DES OBJECTIFS À FIN 2019

Caisses régionales

100 % des parcours clients clés particuliers digitalisés et dématérialisés interruptibles et interopérables
15 minutes pour ouvrir un compte et commander une carte bancaire en agence et en digital

LCL

100 % des agences rénovées au nouveau concept “LCL Mon Agence” ou rafraîchies

Crédit Agricole Italia

En Italie : des agences focalisées sur le conseil et automatisées à 50 %

600 start-up accompagnées dans les Villages by CA

40 % de connexions à la plateforme **Digital** et 30 % de visas obtenus par les collaborateurs de **Crédit Agricole S.A.** (à fin 2018)

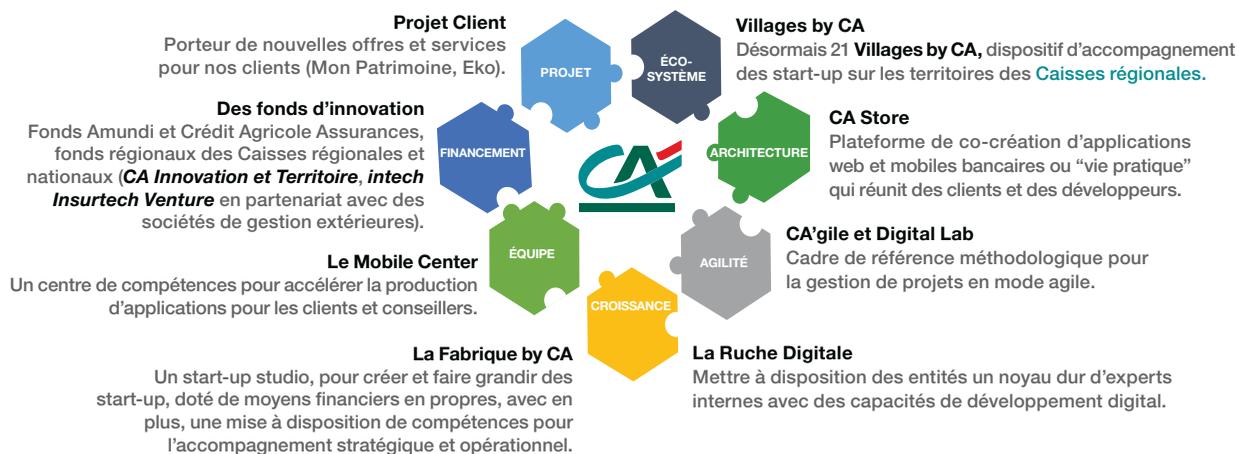
LA PUISSANCE DISTRIBUTIVE DU GROUPE

- 139 000 collaborateurs Groupe dont 71 000 pour Crédit Agricole S.A.⁽¹⁾
- 11 000 agences réparties dans 8 pays
- 68 % des collaborateurs des Caisses régionales au contact des clients
- 10 centres de relation clients LCL ouverts 6j/7, de 8h00 à 22h00
- 16 unités de gestion de sinistres et 1 unité de gestion de risques spécialisés

(1) Effectif moyen.

QUELQUES EXEMPLES DE RÉALISATIONS 2017

INNOVER GRÂCE À UN ÉCO-SYSTÈME GROUPE, FAVORISANT LA CRÉATION, L'EXPÉRIMENTATION, L'INVESTISSEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT



- Nombreuses expérimentations en cours : une trentaine de POCs autour de l'intelligence artificielle, une expérimentation de la technologie **Blockchain** avec Ripple pour les transferts d'argent. **CACEIS** devient actionnaire de Liquidshare, la FinTech **Blockchain** européenne pour le post-marché des **PME**.
- **Renforcement de l'employabilité** des collaborateurs pour accompagner la réussite de la stratégie : plateforme d'acculturation au digital et de formation aux outils induits par la révolution digitale, accessible en libre-service. Mise en place d'une solution de "big data RH", **JobMatch**, par **Crédit Agricole S.A.**, en partenariat avec une start-up : minimise les biais décisionnels et révèle des opportunités d'évolution, basées sur les compétences.

FACILITER LE QUOTIDIEN DE NOS CLIENTS PARTICULIERS ET RÉPONDRE AUX NOUVEAUX USAGES

- **L'Espace projet habitat** (EPH) des **Caisses régionales**, solution Internet pour poursuivre le conseil habitat délivré en agence par le conseiller, déposer les pièces nécessaires à l'étude de son dossier et en suivre l'avancement.
- 91 % d'utilisateurs satisfaits de l'application mobile de **LCL**, enrichie de nouveaux services comme la prise de rendez-vous ou la reconnaissance biométrique.
- Pour les clients de **Crédit Agricole Italia**, nouveau système d'identification par empreinte digitale TouchID au sein de l'application **NowBanking App** et possibilité de souscrire un crédit à la consommation via leur smartphone, de la simulation à la finalisation du dossier, depuis l'application **Agos4Now per Crédit Agricole**.
- Lancement par **Crédit Agricole Consumer Finance** d'applications de souscription de crédit à la consommation et de gestion des contrats 100% digitales en France, Italie, Allemagne et aux Pays-Bas.
- Déploiement par **Crédit Agricole Payment Services** de **Paylib** sans contact, solution de paiement mobile de proximité avec authentification biométrique, pour les clients des Caisses régionales. Paylib sans contact et Paylib en ligne sont accessibles depuis l'application **MaCarte**.
- Valorisation de l'économie d'usage en complément de l'économie de la propriété à travers de nouvelles offres proposées par **Crédit Agricole Consumer Finance**.

ACCOMPAGNER NOS CLIENTS PROFESSIONNELS ET ENTREPRISES DANS LEUR RECHERCHE D'EFFICACITÉ CLIENTS

avec **Cash in time**, une offre 100 % digitale, pour démocratiser l'affacturage auprès des professionnels, des **PME** et des **TPE**, proposée par **Crédit Agricole Leasing & Factoring**.

LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIÉTALES DE NOS ACTIONS



400 start-up
accompagnées dans le cadre des Villages by CA

300 partenaires
stratégiques dans le cadre des Villages by CA

Entrée en relation en
15 minutes
en agence de Caisses régionales et par Internet



La relation client dans la durée

Le Crédit Agricole puise dans son identité forte, différenciée, et dans ses valeurs partagées les fondements de la confiance. Cette dernière est indispensable pour asseoir la légitimité de son projet Client ambitieux, ainsi que l'implication de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

“Ambition stratégique 2020” : s'affirmer comme le partenaire de ses clients en développant une culture de l'éthique largement partagée dans le Groupe avec

DES AXES PRIORITAIRES



LA BANQUE DU VRAI CONSEIL PATRIMONIAL DÈS LE 1^{ER} EURO

Et qui est capable d'apporter toutes les réponses

LA BANQUE QUI RÉINVENTE LA RELATION AU QUOTIDIEN

Et qui propose des prix “forfaitaires” clairs et sans surprise

LA BANQUE PARTENAIRE DES MOMENTS CLÉS

Et qui apporte des réponses marquantes dans des moments majeurs

LA BANQUE QUI ACCOMPAGNE LES PROJETS

Et se démarque par la qualité des informations qu'elle donne à ses clients

DES OBJECTIFS À FIN 2019



Faire progresser tous les ans la satisfaction des clients des Caisses régionales, en méthode IRC

Mesurer l'engagement des collaborateurs grâce à la réalisation d'une enquête IER annuelle

QUELQUES EXEMPLES DE RÉALISATIONS 2017

AIDER LES CLIENTS À CHOISIR DE MANIÈRE ÉCLAIRÉE ET LEUR PROPOSER LES OFFRES LES MIEUX ADAPTÉES

- Mobilisation de l'ensemble des entités pour permettre aux clients de bénéficier d'un vrai conseil patrimonial, grâce à une vision globale de leur patrimoine – financier, immobilier, en prévoyance et en retraite.
- Création d'un réseau interne de conseillers financiers chez **CA Italia** pour une gestion patrimoniale personnalisée (140 conseillers à fin 2017 avec un objectif de 300 à fin 2019).

PROMOUVOIR UNE CULTURE DÉONTOLOGIQUE ET ÉTHIQUE

Le Groupe assure la protection des données personnelles et la transparence de leur utilisation avec la diffusion :

- de la **Charte éthique** commune à l'ensemble du **groupe Crédit Agricole** avec pour objectif de rendre plus visibles les règles à respecter et d'essaimer une culture de conformité ;
- et le déploiement en cours de la **Charte d'utilisation des données personnelles** auprès des conseillers financiers et des clients au sein des **Caisses régionales**.

RÉINVENTER LA RELATION AU QUOTIDIEN

- Moins de 10 minutes pour souscrire à **Eko**, une solution simple, sans surprise, alliant une gestion à la fois en ligne et en agence pour 2 €/mois.
- Nouveau concept "**LCL Mon Agence**" qui vise à repenser l'accueil des clients, à installer une nouvelle relation entre clients et conseillers, ainsi qu'une nouvelle façon de travailler.

ACCOMPAGNER LES CLIENTS DANS LES MOMENTS QUI COMPTENT

- Plus de 900 offres d'emploi proposées suite à la mise en relation d'entreprises et 2000 jeunes grâce au **programme jeunes "1^{er} stage /1^{er} emploi"** en partenariat avec Wizbii.
- Déploiement de **E-Ris**, version 3.0 en matière de **transmission de petites entreprises**.
- Construction d'une démarche "Jeunes Retraités" au sein de **Crédit Agricole Assurances** (déploiement en 2018) et phase pilote du projet "Bien vieillir à domicile".
- Stratégie "big deal" permettant à **Crédit Agricole CIB** de mobiliser ponctuellement des ressources significatives pour accompagner ses grands clients dans leurs opérations stratégiques/transformatives.

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DURABLE DES TERRITOIRES

- Mise à disposition des **Caisses régionales** de fonds à taux préférentiel par Crédit Agricole S.A., distribués ensuite à leurs clients sur des thématiques définies, en partenariat avec la **BEI**.
- Signature d'une convention de partenariat avec Action Logement (ex-1 % Logement), acteur de référence du logement social et intermédiaire en France, en faveur des salariés.

DÉVELOPPER UNE ÉPARGNE FLÉCHÉE VERS DES ACTIVITÉS À IMPACT POSITIF

- Solution de produits d'épargne pour soutenir des projets novateurs en réponse aux défis sociétaux (emploi, insertion, dépendance, logement, etc.) proposée par **Amundi** et **Crédit Agricole Assurances**.

CONTINUER D'ÊTRE AUX CÔTÉS DES AGRICULTEURS

Dans un contexte de légère reprise, le Groupe a renforcé son dispositif pour la sécurisation des revenus des agriculteurs avec **CACEIS** qui propose une offre d'outils de couverture et de gestion de la volatilité des prix des matières premières. En nouveauté également :

- l'offre "**Installation by CA**";
- le déploiement d'**Agil@ppro**, solution de financement en mobilité des approvisionnements agricoles, et en partenariat avec les fournisseurs;
- le lancement du **Prêt express Pros Agris**, première offre de crédit en ligne avec accord immédiat et sans garantie.

ÊTRE À L'ÉCOUTE DE NOS CLIENTS ET DE NOS COLLABORATEURS

Dans un contexte en profonde mutation, l'engagement des collaborateurs (mesuré grâce à l'**IER**) est plus que jamais un levier essentiel de la performance du **groupe Crédit Agricole**. Lancée pour la première fois en 2016, une enquête interne et anonyme sera réalisée chaque année afin de suivre l'évolution des indicateurs. Sur l'ensemble du groupe Crédit Agricole, 40 entités en France ont participé à l'enquête 2017 menée par un cabinet d'études externe auprès de 97400 collaborateurs à travers le monde.

LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIÉTALES DE NOS ACTIONS



+ 1 %
hausse des encours de financements d'investissements dans le secteur agricole

12336
bénéficiaires des Points passerelle des Caisses régionales, dont 85 % remis en selle

19328
clients en situation de fragilité identifiés par les équipes de CA Consumer Finance, dont 3131 clients accompagnés

2,341 Mds€
encours d'impact social, gérés par Amundi, en croissance de 30 % par rapport à 2016

57,5 M€
financements à des institutions de microfinance
4,8 M€
investissements au capital d'entreprises de **social business** par la **Fondation Grameen Crédit Agricole**

Forte adhésion des collaborateurs de Crédit Agricole S.A. à la stratégie du Groupe (progression de + 11 points), optimisme quant à l'avenir du Groupe (+ 10 points), fierté d'y travailler (+ 4 points), forte compréhension du lien entre les contributions individuelles et l'atteinte des objectifs (+ 3 points)

La transformation du Groupe

Le Plan “Ambition stratégique 2020 ” prévoit, notamment grâce à un programme d'économies de coûts de 900 millions d'euros, de financer l'investissement dans le digital et l'innovation, mais aussi de transformer et d'améliorer durablement l'efficacité opérationnelle. L'accompagnement RH des collaborateurs du Groupe aux multiples changements est un élément central de cette transformation.

“Ambition stratégique 2020” : transformer le Groupe pour renforcer durablement son efficacité et préparer l'avenir avec

DES AXES PRIORITAIRES



DES OBJECTIFS À FIN 2019

UN PROGRAMME D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET UN PROGRAMME D'INVESTISSEMENT AMBITIEUX POUR PRÉPARER L'AVENIR ET MIEUX SERVIR NOS CLIENTS

- Des programmes ambitieux de réduction des dépenses informatiques et des achats
- Des leviers d'efficacité opérationnelle
- Une simplification juridique et des organisations

Coefficient d'exploitation de **Crédit Agricole S.A.** et du groupe
Crédit Agricole : < 60 %

900 M€ d'économies récurrentes à horizon 2019
Crédit Agricole S.A.

Faire progresser la part des femmes dans les instances dirigeantes des entités de **Crédit Agricole S.A.** dans le cadre de **FRReD** : + 10 %

DES LEVIERS RH DÉTERMINANTS POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU GROUPE

- Évolutions des environnements de travail
- Démarches participatives pour impliquer les collaborateurs
- Gestion de nos talents, notamment féminins

QUELQUES EXEMPLES DE RÉALISATIONS 2017

CONSTRUIRE UN PÔLE TECHNOLOGIQUE DE 1^{ER} PLAN POUR LE GROUPE CRÉDIT AGRICOLE PAR LA CONVERGENCE DES PRODUCTIONS INFORMATIQUES AU SEIN D'UNE "MAISON COMMUNE" ⁽¹⁾

Ce socle permettra de répondre collectivement aux défis de réglementation et de la sécurité en combinant innovation, optimisation technologique et efficacité opérationnelle. Cette structure intégrera la quasi-totalité des productions informatiques des Caisses régionales, de LCL, de Crédit Agricole Assurances, de Crédit Agricole CIB, de Crédit Agricole Consumer Finance et de Crédit Agricole S.A. Elle regrouperait plus de 1 500 collaborateurs, avec une visibilité optimisée pour développer les compétences et dynamiser les carrières, attirer les talents et mener des partenariats technologiques.

GAGNER EN EFFICACITÉ ET FAVORISER L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS

- Réorganisation de la Direction des Achats pour optimiser cette filière : 85 chantiers et déploiement du système d'information spécifique (107 M€ négociés à fin 2017 sur les 210 projetés).
- **Transformons ensemble** : un plan d'économies de 300 M€ sur les fonctions support ; plus d'une vingtaine de projets transverses engagés intégrant des leviers d'automatisation, de mutualisation d'activités, d'optimisation des interactions et de renoncement.
- Actions d'automatisation/de robotisation des back-offices, notamment au sein de Crédit Agricole CIB et de LCL, travaux accompagnés par l'ANACT ⁽²⁾ chez ce dernier afin de concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.
- Programmes spécifiques (formations, actions de sensibilisation, etc.) destinés aux collaborateurs et aux managers pour les accompagner à mieux comprendre les transformations, notamment pour Amundi (afin de faciliter l'intégration de Pioneer Investments), Crédit Agricole CIB et Crédit Agricole S.A. (suite au transfert de plus de 300 collaborateurs de Crédit Agricole S.A. vers Crédit Agricole CIB).
- Conclusion d'un accord interentreprises visant à créer le statut social applicable aux collaborateurs réunis au sein d'une nouvelle identité employeur, Crédit Agricole Assurances Solutions, issue du rapprochement des sociétés Crédit Agricole Assurances (entité sociale), Caagis, Predica et le GIE CACI Gestion.

FAVORISER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET PROMOUVOIR DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

- Implication des collaborateurs dans l'aménagement et la transformation des 3 campus (15 000 collaborateurs) avec l'objectif de favoriser le collaboratif, la transversalité et une plus grande proximité managériale. En 2017 : ateliers d'appropriation de nouveaux outils pour les collaborateurs de Crédit Agricole Consumer Finance, Crédit Agricole Assurances et Crédit Agricole Immobilier.

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

Un axe fort de la politique Groupe : identifier le plus en amont possible ses talents féminins pour les accompagner dans leur progression de carrière, en adressant tous les niveaux de l'entreprise :

- Programme **Jeunes Talents Féminins** pour acquérir les codes en entreprise et se préparer à trouver les clés d'évolution de carrière ;
- **Programme de mentorat** d'une durée de 12 mois par les Directeurs généraux en Caisses régionales et les membres du Comité exécutif de Crédit Agricole S.A. ;
- Formation certifiante délivrée par l'IFA/Sciences Po au rôle d'**Administratrice/Administrateur** afin de doter le Groupe d'un vivier de femmes et d'hommes prêts à intégrer un/des Conseil(s) d'administration des entités du Groupe ou des Conseils d'entreprises externes.

LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIÉTALES DE NOS ACTIONS

INVESTISSEMENTS

260 M€

ÉCONOMIES

1/3
des 900 M€ acquis

3 700
collaborateurs
télétravaillent au sein
de 12 entités de Crédit
Agricole S.A.

13
réseaux de femmes en
France et à l'international
rassemblant près
de 1 500 membres,
dont 15 % d'hommes

DDR 2-5

(1) Sous réserve du processus d'information et de consultation des instances représentatives du personnel. Le plan d'investissements s'élève à 260 M€ environ sur 5 ans pour une économie récurrente annuelle de 185 millions d'euros. Le transfert est prévu au 1^{er} janvier 2019 pour une activation effective en 2020.

(2) L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail est un établissement public administratif sous la tutelle du ministère en charge du Travail.

La contribution du Groupe à la société

Le Crédit Agricole est un acteur majeur du financement de l'économie et des territoires dans lesquels il opère. Cela se traduit par des retombées directes pour ses clients (cf. pages 12 à 21), mais également au profit de ses autres parties prenantes – collaborateurs, prestataires, associations, autorités publiques, actionnaires – via le partage de la valeur financière et extra-financière créée.

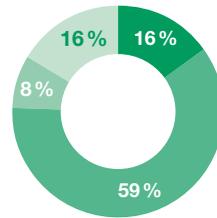
Activité commerciale

La dynamique commerciale est forte dans tous les métiers. Les encours gérés du pôle Gestion de l'épargne et Assurance atteignent 1 868 milliards d'euros (soit +24,2 %), portés par la collecte (+73 milliards d'euros) et l'intégration de Pioneer Investments (+243 milliards d'euros). Dans les Services financiers spécialisés, les encours gérés progressent également à +6,9 % en crédit à la consommation et de +4,4 % en crédit-bail. Le pôle Grandes clientèles affiche une bonne performance dans un environnement restant défavorable aux activités de marché. Les banques de proximité affichent des indicateurs en hausse aussi bien en crédit (+6,3 % pour les Caisses régionales, +8,4 % pour LCL, +2,7 % pour Cariparma⁽¹⁾) qu'en collecte⁽²⁾ (+4,2 % pour les Caisses régionales, +4,5 % pour LCL, +4,2 %⁽¹⁾ pour Cariparma).

(1) Hors effets périmètre : Calit intégrée à partir du 01/01/2017 et trois Caisses d'épargne italiennes (Cesena, Rimini et San Miniato) intégrées à partir du 21/12/2017.
(2) Collecte bilan et hors bilan.

GRUPE CRÉDIT AGRICOLE

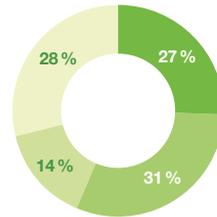
LA CONTRIBUTION DES PÔLES MÉTIERS AU PNB PUBLIÉ (HORS AHM)



32 108 M€

PNB publié

CRÉDIT AGRICOLE S.A.



18 634 M€

PNB publié

Résultat net

GRUPE CRÉDIT AGRICOLE

22 %
7 010 M€

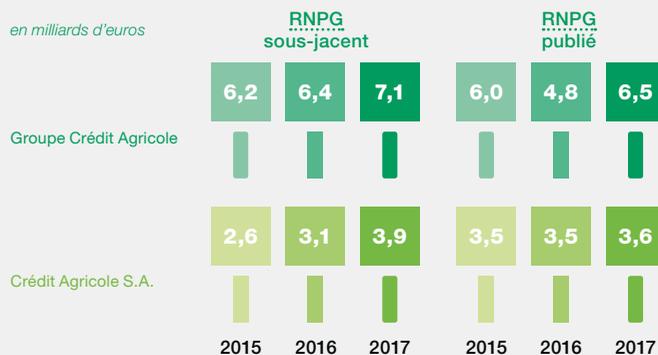
CRÉDIT AGRICOLE S.A.

22 %
4 217 M€

Résultat net part du Groupe (RNPG)

Le résultat net part du Groupe sous-jacent n'intègre pas les éléments spécifiques de l'année, ces derniers ne rendant pas compte du résultat économique de l'entreprise. Le total des retraitements s'élève à - 587 millions d'euros pour le groupe Crédit Agricole et - 276 millions d'euros pour Crédit Agricole S.A. Ils portent notamment sur la fiscalité – surtaxe d'impôts sur les sociétés, remboursement de la taxe à 3% sur les dividendes, revalorisation des impôts différés actifs –, le résultat sur cessions/acquisitions, les frais d'intégration des acquisitions, l'amende échanges images chèques, le spread émetteurs et les provisions épargne-logement.

en milliards d'euros



REDISTRIBUTION DES FLUX FINANCIERS LIÉS À L'ACTIVITÉ⁽¹⁾

LES RETOMBÉES DE NOS ACTIONS

28 %
8 971 M€

29 %
5 463 M€

COLLABORATEURS ET PROTECTION SOCIALE

Ces montants correspondent aux salaires bruts, à l'intéressement, à la participation et aux montants affectés au titre des retraites des collaborateurs. Le total des charges de personnel s'élève à : 11,9 milliards d'euros pour le groupe Crédit Agricole et à 6,9 milliards d'euros pour Crédit Agricole S.A.

21 %
6 696 M€

20 %
3 742 M€

PRESTATAIRES EXTERNES

Dans le cadre de ses activités, le Crédit Agricole réalise des dépenses externes nécessaires à son fonctionnement et aux missions de ses collaborateurs. Le Crédit Agricole est l'un des principaux donateurs d'ordre français et travaille avec de nombreuses entreprises françaises et internationales.

DONT :

18,2 M€ **3,0 M€**

ACTIONS SOCIÉTALES

Ces montants totalisent l'ensemble des dépenses ayant fait l'objet d'une déduction fiscale dans le cadre de la loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003. Pour Crédit Agricole S.A, la majorité des actions de mécénat menées concernent la solidarité. Cette dernière s'exerce à travers différentes structures⁽²⁾ en France et à l'étranger pour lutter contre la pauvreté et contre l'exclusion.

5 %
1 651 M€

8 %
1 422 M€

COÛT DU RISQUE

Ces montants correspondent aux dotations et aux reprises de provisions sur l'ensemble des risques au titre de l'exercice ainsi que les pertes correspondantes non provisionnées.

24 %
7 512 M€

21 %
3 965 M€

AUTORITÉS PUBLIQUES

Ces montants additionnent l'impôt sur les sociétés, les autres impôts et taxes⁽⁴⁾, les charges patronales et les taxes sur les rémunérations. Ils n'incluent pas les rémanences de TVA, c'est-à-dire le coût résultant, pour le Groupe, de la TVA non récupérable.

474 M€

ACTIONNAIRES MINORITAIRES DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES PAR LE CRÉDIT AGRICOLE

Ces montants correspondent à la part du résultat net des filiales contrôlées majoritairement mais pas en totalité par le Crédit Agricole, revenant aux actionnaires minoritaires des dites filiales.

1 007 M€

782 M€

SOCIÉTAIRES ET ACTIONNAIRES

Pour le groupe Crédit Agricole : montant total estimé des intérêts et des dividendes à verser aux sociétaires, aux porteurs de CCA et de CCI et aux actionnaires de Crédit Agricole S.A. au titre de l'exercice 2017 (hors groupe Crédit Agricole)⁽⁵⁾. Pour Crédit Agricole S.A. : montant estimé des dividendes à verser à ses actionnaires (hors groupe Crédit Agricole) au titre de l'exercice 2017⁽⁶⁾. L'actif net tangible par action, avant déduction du dividende à verser, est de 11,3 euros par action Crédit Agricole S.A. au 31/12/2017⁽⁶⁾.

83 %

44 %

PART DU RÉSULTAT CONSERVÉ

La conservation d'une part significative du résultat permet au Groupe de continuer d'accompagner de manière pérenne le développement des territoires et de renforcer ses fonds propres. Pour Crédit Agricole S.A., le taux de conservation du résultat rend compte de la volonté de renforcer les fonds propres de la Société, tout en maintenant un niveau de distribution des résultats attractif pour l'ensemble des investisseurs.

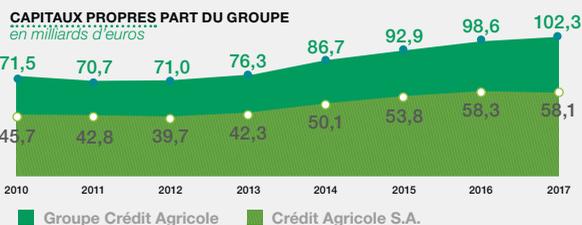
Le taux de participation à l'IER atteint 66% au niveau du groupe Crédit Agricole. L'indice progresse de 2 points et fait ressortir une forte adhésion à la stratégie du Groupe et une importante fierté d'y travailler.

Au 31 décembre 2017, 1 200 fournisseurs de Crédit Agricole S.A. ont une note EcoVadis, tiers indépendant et spécialisé dans l'évaluation RSE des fournisseurs. Cette note compte pour 10% dans l'attribution du marché au fournisseur.

Les Points passerelles ont fêté leur 20^e anniversaire en 2017. C'est un dispositif d'accompagnement gratuit à la fois humain, personnel et financier pour des clients voire des non-clients en difficulté suite à un aléa de la vie. C'est aussi une démarche de prévention grâce aux ateliers d'éducation budgétaire. Plus de 12 000 personnes sont accompagnées chaque année avec un taux de succès de plus de 80%.

Le niveau historiquement bas du coût du risque sur encours illustre la stratégie risque de la Banque pour financer l'économie (653 milliards d'euros d'encours de crédit⁽³⁾) tout en garantissant la bonne gestion de l'établissement. Il démontre également la capacité du Groupe à proposer des solutions de crédit adaptées à chaque profil de clientèle (cf. p. 28-29).

Le taux effectif d'imposition du groupe Crédit Agricole est de 36,4% en 2017. Le Groupe génère en France les trois quarts de ses revenus et y paie les trois quarts de ses impôts.



(1) Hors dotations aux amortissements et aux dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles, quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence, gains ou pertes nets sur autres actifs, variations de valeur des écarts d'acquisition et résultat net d'impôt des activités abandonnée pour un total de 175 millions d'euros pour Crédit Agricole S.A. et - 269 millions d'euros pour le groupe Crédit Agricole.
(2) Fondations reconnues d'utilité publique dotées par le Groupe et fonds de dotation. Les engagements versés à leurs bénéficiaires s'ajoutent aux montants indiqués.

(3) En banque de proximité et en crédit à la consommation.
(4) Hors provisions pour litiges fiscaux et transfert de charges. Hors surcharge fiscale.
(5) Sous réserve d'approbation par les Assemblées générales des Caisses locales, des Caisses régionales et de Crédit Agricole S.A.
(6) Le Conseil d'administration proposera un dividende de 63 centimes d'euro par action à l'Assemblée générale du 16 mai 2018 au titre de l'exercice 2017.

UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

La Gouvernance de Crédit Agricole S.A.

Fidèle aux valeurs mutualistes et aux principes coopératifs fondateurs du Crédit Agricole, la Gouvernance de Crédit Agricole S.A. se caractérise par :

- Une séparation claire entre les responsabilités exécutives et les responsabilités en matière de contrôle et de surveillance. Bien avant que cette séparation ne devienne légale pour le secteur bancaire, elle a toujours été la règle pour Crédit Agricole S.A. Le Président du Conseil d'administration doit statutairement être Président de Caisse régionale, ce qui renforce ainsi le lien entre le socle coopératif et la structure cotée en Bourse.
- Une représentation majoritaire des Caisses régionales à son Conseil d'administration (52 % des votants), en lien avec sa structure capitalistique et ses statuts. La présence de Présidents et Directeurs généraux de Caisses régionales permet de conjuguer les valeurs mutualistes, de garantir un modèle de développement pérenne et équitable à l'égard de l'ensemble des parties prenantes du Groupe : clients, clients-sociétaires, actionnaires, investisseurs, fournisseurs, collaborateurs.
- Des conditions d'échanges nourris et avisés grâce à la diversité des compétences, des expériences et une représentation équilibrée des hommes et des femmes.

Composition du Conseil d'administration

21 ADMINISTRATEURS



dont 18 administrateurs élus par l'Assemblée générale

10

Présidents ou Directeurs généraux de Caisses régionales de Crédit Agricole.

1

Directeur général de Caisse régionale représentant la SAS Rue La Boétie.

1

Représentant des salariés des Caisses régionales.

6

Administrateurs indépendants.

3 administrateurs

2

Représentants élus par les salariés de l'Union économique et sociale Crédit Agricole S.A. (art. L225-27 à L.225-34 du Code du commerce).

1

Représentant des organisations professionnelles agricoles désigné par un arrêté conjoint des ministres de l'Agriculture et des Finances (art. L512-49 du Code monétaire).

ET 3 PARTICIPANTS SANS VOIX DÉLIBÉRATIVE



2

Censeurs.

1

Représentant du Comité d'entreprise.

FEMME
 HOMME
 47 % 53 %

Âge moyen des administrateurs : 59 ans

Limite d'âge pour être administrateur : 65 ans

Limite d'âge pour être Président du Conseil : 67 ans

Activités du Conseil

TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Le Conseil a connu une activité soutenue en 2017, avec 10 réunions, dont deux séminaires stratégiques consacrés, l'un, au suivi du Plan "Ambition stratégique 2020", et l'autre, à l'examen de la déclinaison du projet client du Plan stratégique dans la banque de détail et la stratégie de l'activité Moyens de paiement. Les cinq opérations de structure importantes (acquisitions/cessions) ont alimenté le travail du Conseil en 2017. Le Conseil est resté extrêmement attentif à l'environnement économique, politique, réglementaire et international de l'entreprise, objet de débats et d'échanges avec la Direction générale. L'examen trimestriel des comptes consolidés du groupe Crédit Agricole et de Crédit Agricole S.A. a été l'occasion pour le Conseil d'apprécier les orientations et la dynamique des activités commerciales du Groupe au regard des objectifs du plan stratégique. Dans le cadre des séances annuelles de formations, le Conseil a également suivi une session de sensibilisation aux nouveaux enjeux du développement durable, d'une part, et de la révolution numérique, d'autre part.

ÉVALUATION DU CONSEIL

À la suite de l'évaluation de son fonctionnement conduite en 2017, qui s'est traduite par une forte progression de l'appréciation positive globale des membres du Conseil, de nouvelles mesures ont été prises pour rendre son fonctionnement encore plus fluide et plus efficace, notamment :

- une synthèse ajoutée à chaque point à l'ordre du jour qui permet de réduire le temps des présentations et de laisser plus de place aux débats ;
- un enrichissement des motivations des avis des Comités pour éclairer les décisions du Conseil ;
- l'usage plus régulier, dans la mesure du possible, d'éléments de comparaison avec la situation des principaux compétiteurs du Crédit Agricole sur les points examinés par le Conseil ;
- la pérennisation des deux séminaires stratégiques annuels exclusivement consacrés à la stratégie business et à la marche des affaires.

Compétences des administrateurs de Crédit Agricole S.A.

La compétence collective du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. se caractérise par :

- une dominante bancaire, financière et assurance, avec une forte expertise dans les domaines de l'audit et des risques ;
- une connaissance experte des économies territoriales, socle de l'activité du Groupe, le plus souvent couplée avec des engagements forts dans la vie locale, voire nationale ;
- des expériences à des postes de dirigeants de grandes entreprises, pour la plupart de dimension internationale, dans les secteurs des services, des technologies et de l'industrie ;
- des acteurs reconnus dans les domaines de la Gouvernance et de la responsabilité sociétale.

Les instances de Gouvernance de Crédit Agricole S.A.

NOMBRE DE MEMBRES

PRÉSIDENT INDÉPENDANT

NOMBRE DE RÉUNIONS

TAUX D'ASSIDUITÉ

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 21 10 98%

Arrête, sur proposition du Président et du Directeur général, les orientations stratégiques du Groupe, approuve les projets d'investissements stratégiques, décide des principes généraux d'organisation financière interne et exerce sa mission de surveillance, particulièrement dans le domaine des risques.

COMITÉ DES RISQUES

Examine la stratégie du Groupe en matière de risques, notamment financiers, opérationnels et de non-conformité.

5 97%

COMITÉ DES RISQUES AUX ÉTATS-UNIS

Suit les risques liés aux activités exercées directement par les entités américaines du Groupe⁽¹⁾.

3 100%

COMITÉ D'AUDIT

Veille au respect des processus d'élaboration des comptes.

6 100%

3 réunions conjointes risques-audit tenues en 2017 en plus des réunions de chaque comité avec un taux d'assiduité de 93%.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Propose au Conseil les politiques de rémunération et en vérifie leur conformité.

6 97%

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Propose ou émet des avis sur les nominations des administrateurs et mandataires sociaux.

6 100%

COMITÉ STRATÉGIQUE ET DE LA RSE

Approfondit la réflexion stratégique du Groupe sur la croissance, les investissements et la RSE. Il formule un avis sur les projets de croissance externe ou d'investissement à caractère stratégique.

7 100%

(1) Répond à une exigence réglementaire américaine applicable au 1^{er} juillet 2016 aux banques étrangères établies sur le sol des États-Unis.

DDR 3-1 à 2

INFORME ET CONSULTE

AUTORISE, ORIENTE ET SURVEILLE

LE COMITÉ EXÉCUTIF 16

Entité faitière de la Direction exécutive de Crédit Agricole S.A., le Comité exécutif a la capacité de prendre des décisions. Il se réunit deux fois par mois.

Directeur général
Directeur général délégué

Directeur général adjoint pôle Grandes clientèles	Directeur général adjoint pôle Fonctionnement et Transformation	Secrétaire général
Directeur général adjoint pôle Filiales Banques de proximité	Directeur général adjoint pôle Développement, Client et Innovation	Directrice des Ressources humaines
Directeur général adjoint pôle Épargne, Assurances et Immobilier	Directeur général adjoint pôle Services financiers spécialisés	Inspecteur général Groupe
Directeur général Crédit Agricole Assurances	Directeur général adjoint pôle Finances Groupe	Directeur des Risques Groupe
Directeur groupe Crédit Agricole S.A. pour l'Italie		Directeur de la Conformité Groupe

INFORME ET CONSULTE

INFORME ET ORIENTE

DDR 3-4.1

LE COMITÉ DE DIRECTION 52

Il est un lieu d'échanges sur la stratégie et de réflexions portant sur des questions d'intérêt général du Groupe ainsi que les grandes tendances sociétales. Il se réunit tous les 2 mois.

DDR 3-4.2

13 COMITÉS TRANSVERSES

Tenus par Crédit Agricole S.A. décisionnaires sur leur périmètre.

6 COMITÉS PRÉSIDÉS PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL OU LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Contrôle interne
Risques
Management de la conformité
Actif/passif et liquidité-fonds propres
Pilotage du plan de remédiation OFAC
Cessions et acquisitions

7 COMITÉS PRÉSIDÉS PAR UN DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT OU LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Marketing
Nouveaux produits et nouvelles activités
Stratégie de l'informatique
Stratégie des achats
Sécurité
Immobilier
Développement durable

La politique de rémunération des dirigeants

Crédit Agricole S.A. a défini une politique de rémunération responsable qui s'attache à porter les valeurs du Groupe dans le respect de l'ensemble des parties prenantes : collaborateurs, clients et actionnaires. Elle a pour objectif la reconnaissance de la performance individuelle et collective dans la durée. La politique de rémunération de Crédit Agricole S.A. s'inscrit par ailleurs dans un cadre fortement réglementé, notamment au niveau européen, à travers les directives [CRD IV](#), [AIFM](#), [UCITS V](#) et [Solvabilité 2](#).

Rémunération des cadres dirigeants de Crédit Agricole S.A.

COMPOSANTES

• La rémunération fixe :

Les compétences et le niveau de responsabilité sont rémunérés par le salaire de base en cohérence avec les spécificités de chaque métier sur leur marché local.

• La rémunération variable annuelle individuelle :

La politique de rémunération variable des cadres dirigeants de Crédit Agricole S.A. vise particulièrement à :

- lier les niveaux de rémunération à la performance réelle sur le long terme;
- permettre d'aligner les intérêts du management et ceux du groupe Crédit Agricole S.A. en tenant compte de la performance économique et non économique (satisfaction clients, efficacité du management, impact sociétal);
- attirer, motiver et retenir les cadres dirigeants.

La rémunération variable est directement liée à la performance annuelle et à l'impact sur le profil de risque de l'établissement.

En cas de performance insuffisante, de non-respect des règles et procédures ou de comportements à risques, la rémunération variable est directement impactée.

• La rémunération variable long terme soumise à conditions de performance :

Cet élément de rémunération variable, fédérateur, motivant et fidélisant, complète la rémunération variable annuelle en rétribuant la performance long terme et collective du groupe Crédit Agricole S.A.

Il est composé de deux dispositifs différenciés selon le niveau de responsabilité dans l'organisation :

- la rémunération en actions et/ou en numéraire indexé sur le cours de l'action Crédit Agricole S.A. soumise à des conditions de performance long terme dépendant de critères économiques, financiers et sociétaux établis en cohérence avec la stratégie à long terme du groupe Crédit Agricole S.A.;
- l'actionariat "salarié" ouvert à l'ensemble des collaborateurs.

• La rémunération variable collective

(intéressement et participation en France, *profit sharing* à l'international)

SUPPORT DE RÉMUNÉRATION	PÉRIMÈTRE	PERFORMANCE ÉCONOMIQUE	PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE
RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE	Comité exécutif Autres cadres dirigeants	Indicateurs financiers	Mesure de création de valeur sociétale, client (interne et externe) et managériale, Indice d'Engagement et de Recommandation Mesure de création de valeur sociétale, client (interne et externe) et managériale
INTÉRESSEMENT LONG TERME	Le premier cercle de cadres dirigeants	Résultat d'exploitation ajusté de Crédit Agricole S.A. Classement relatif de l'action Crédit Agricole S.A.	Indice FReD
ACTIONNARIAT SALARIÉ	Tous les cadres dirigeants	Cours de Bourse de l'action Crédit Agricole S.A.	-

Dans le respect d'un équilibre avec les éléments de rémunération fixe, les éléments de rémunération variable des cadres dirigeants visent à refléter la création de valeur à court et long terme, en lien avec la stratégie du Groupe, sa performance, ses engagements en matière de développement durable et les intérêts des parties prenantes.

• **Les périphériques de rémunération** (régimes de retraite supplémentaires et de prévoyance santé) : depuis 2010 a été mis en place un régime commun de retraite supplémentaire au bénéfice des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole. Ce dispositif est constitué d'une combinaison de régimes de retraite à cotisations définies et d'un régime à prestations définies.

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

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

• Performance au titre de l'exercice pour l'attribution d'une 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 deux typologies de critères définis par le Conseil d'administration :

- **les critères économiques** liés à des résultats financiers et comptant pour 50 % de leur performance globale, à savoir pour 2017 :

CRITÈRES	PONDÉRATION	SEUIL	CIBLE	PLAFOND	
<u>Produit net bancaire</u>	50 %	80 %	100 %	150 %	
<u>Résultat net part du Groupe</u>					12,5 %
<u>Coefficient d'exploitation</u>					12,5 %
<u>Retour sur capitaux propres tangibles</u>					12,5 %

- **les critères non économiques** comptant pour 50 % de leur performance globale, à savoir pour 2017, l'avancement et la mise en œuvre du plan à moyen terme du groupe Crédit Agricole, "Ambition Stratégique 2020", la transformation du Groupe dans un but d'amélioration de l'efficacité industrielle, le pilotage et la structuration organisationnelle des fonctions de contrôle au regard de l'intensification réglementaire, la dynamique collective du groupe Crédit Agricole.

La performance globale résulte de la moyenne de chacun des critères. Le taux de réalisation des critères non économiques ne peut excéder 150 %.

• Performance au titre de l'exercice pour l'acquisition de rémunérations variables différées :

Une partie de la rémunération variable individuelle du Directeur général et du Directeur général délégué est différée dans le temps et versée sous condition de performance et de présence.

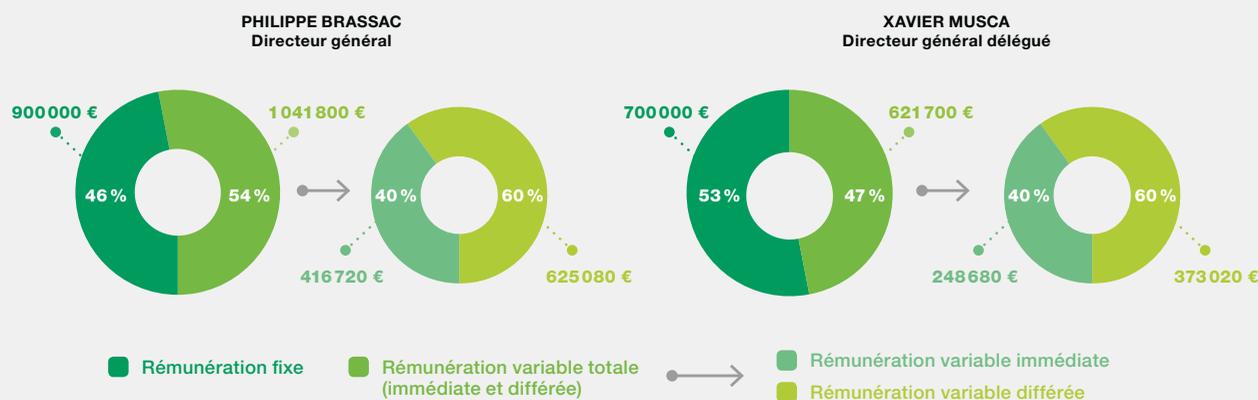
La condition de performance repose sur le niveau d'atteinte de trois objectifs, comptant chacun pour un tiers dans l'appréciation de la performance globale :

CRITÈRES	PONDÉRATION	SEUIL DÉCLENCHEUR TAUX DE RÉALISATION : 80 %	CIBLE TAUX DE RÉALISATION : 100 %	PLAFOND TAUX DE RÉALISATION : 120 %
Performance économique intrinsèque	1/3	80 % du budget	100 % du budget	120 % du budget
Performance relative de l'action	1/3	3 ^e quartile du positionnement	Médiane du positionnement	1 ^{er} quartile du positionnement
Performance sociétale	1/3	+ 0,75 point FReD	+ 2 points FReD	+ 2,25 points FReD

Pour chaque année, la performance globale est égale à la moyenne des taux de réalisation de chaque critère, cette moyenne étant plafonnée à 100 %.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX⁽¹⁾ AU TITRE DE 2017⁽²⁾

La rémunération annuelle des mandataires sociaux est délivrée pour partie immédiatement et pour partie différée sous forme d'instruments soumis à des conditions de performance et de présence. Au titre de 2017, elle se décompose comme suit :



(1) Éligibles à une rémunération variable.

(2) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018.

La maîtrise des risques

Le Crédit Agricole est le premier financeur de l'économie française. Il accompagne l'ensemble de sa clientèle dans ses projets personnels et professionnels. Nourri par une culture de la prudence, le Groupe développe un cadre complet pour le pilotage des risques liés à ses activités.

La déclaration d'appétence au risque du groupe Crédit Agricole

En conformité avec la réglementation européenne⁽¹⁾, le groupe Crédit Agricole a formulé une déclaration d'appétence au risque. Elle est une partie intégrante et directrice du cadre de référence de la Gouvernance englobant la stratégie, les objectifs commerciaux, le pilotage des risques et la gestion financière 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 permet 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 à moyen terme.

La détermination de l'appétence au risque du Groupe s'appuie en particulier sur la politique financière et la politique de gestion des risques qui sont fondées sur six axes :

- une politique de financement sélective et responsable articulée entre une politique d'octroi prudent encadrée par les stratégies risques, la politique de responsabilité sociale d'entreprise et le système de délégations en place ;
- l'objectif de maintenir une faible exposition au risque de marché ;
- l'encadrement strict de l'exposition au risque opérationnel ;

- la limitation du risque de non-conformité ;
- le suivi rigoureux de l'évolution des emplois pondérés ;
- la maîtrise des risques liés à la gestion actif-passif.

Le profil de risque du Groupe est suivi et présenté régulièrement en Comité des risques et en Conseil d'administration. Le Comité exécutif est régulièrement informé de l'adéquation du profil de risque avec l'appétence au risque.

La gestion des risques est au cœur du dispositif de contrôle interne du Groupe. Le Groupe met en œuvre les moyens adéquats nécessaires à la maîtrise des risques et à leur maintien dans la zone d'appétence, en s'appuyant en particulier sur :

- **les trois lignes de défense** qui participent au contrôle interne du Groupe : les lignes métiers opérationnelles, les lignes Métiers Risques et Conformité et la ligne Métier Audit ;
- **un processus d'identification des risques** qui permet d'identifier les risques majeurs et donne une base commune pour l'identification, la prévention, la mesure, l'encadrement des processus d'appétence, les stress tests, les stratégies risques, l'ICAAP et les contrôles internes ;
- une comitologie spécifique qui participe à la gestion des risques du Groupe.

DDR 5

A01 1-p.48-158

L'organisation du groupe Crédit Agricole pour la maîtrise des risques

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMITÉ DES RISQUES	COMITÉ DES RISQUES AUX ÉTATS-UNIS	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE	COMITÉ STRATÉGIQUE ET DE LA RSE
--------------------	-----------------------------------	----------------	--------------------------	---	---------------------------------

INFORME ET CONSULTE ↑

↓ AUTORISE, ORIENTE ET SURVEILLE

LE COMITÉ EXÉCUTIF

↑
INFORMENT
↓

COMITÉS TRANSVERSES DÉCISIONNAIRES

sur leur périmètre présidés par le Directeur général ou le Directeur général délégué

Comité des risques groupe Crédit Agricole Comité de surveillance des risques ⁽²⁾	Comité de contrôle interne groupe Crédit Agricole	Comité actif/passif et liquidité – fonds propres groupe Crédit Agricole	Comité de management de la conformité groupe Crédit Agricole	Comité de sécurité Groupe
--	---	---	--	---------------------------

(1) Article 435(1)(f) du règlement UE n° 575/2013.

(2) Issu du Comité des risques groupe Crédit Agricole.

Les principaux risques du groupe Crédit Agricole et de Crédit Agricole S.A. au 31/12/2017

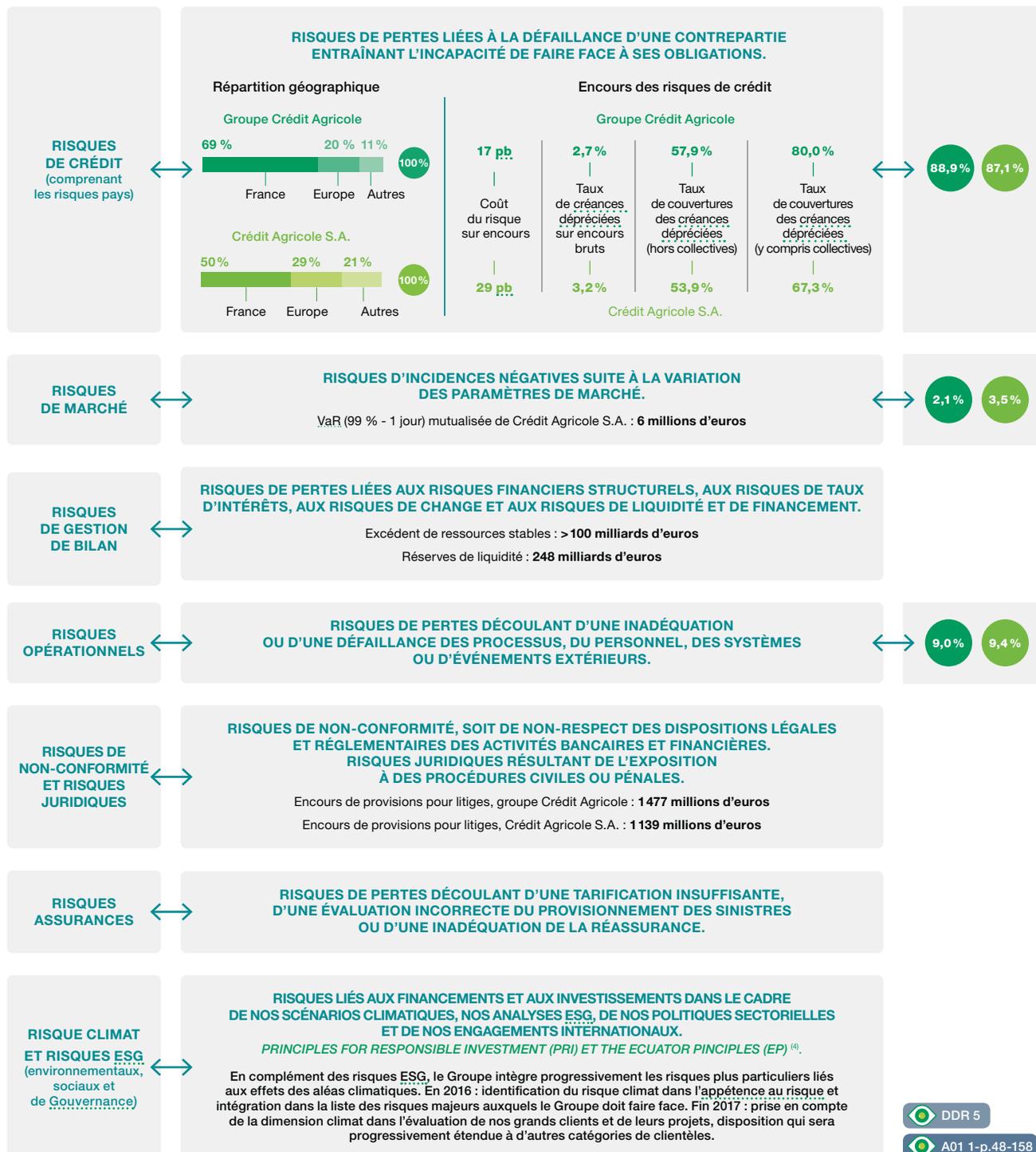
Le profil de risque du Groupe a continué à s'améliorer au cours de l'année 2017 avec un **coût du risque en baisse constante ces dernières années et à des niveaux historiquement bas** (avec un coût du risque sur encours de 17 points de base - pb). L'activité du Groupe est centrée sur l'activité de Banque universelle de

proximité en Europe avec un stock de défaut faible et un taux de provisionnement prudent, parmi les plus élevés des banques systémiques européennes. Parallèlement, le profil de risque de marché s'est réduit fortement, en conséquence d'une évolution de la stratégie du Groupe depuis 2007.

NOS DIFFÉRENTS RISQUES

SE CARACTÉRISENT SELON LES CRITÈRES CI-DESSOUS

ET REPRÉSENTENT EN EMPLOIS PONDÉRÉS⁽³⁾



(3) Emplois pondérés Bâle 3 non phasés.

(4) Les risques ESG sont suivis par le Comité d'évaluation des risques environnementaux et sociaux (Ceres) pour Crédit Agricole CIB et ISR pour Amundi.

■ Groupe Crédit Agricole
■ Crédit Agricole S.A.

DDR 5
A01 1-p.48-158

ANNEXES

Les indicateurs de suivi du plan stratégique

DES MÉTIERS AU SERVICE DE LA BANQUE DE PROXIMITÉ ET DE LA FINANCE CLIMAT

	OBJECTIFS À FIN 2019	2015	2016	2017	SUIVI
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE					
Revenus liés aux ventes croisées	8,8 Mds€	7,8 Mds€	8,0 Mds€	8,2 Mds€	☆
BANQUE DE PROXIMITÉ, CONQUÊTE CLIENTS / SOCIÉTAIRES					
CAISSES RÉGIONALES					
Nombre de sociétaires	12 M	8,8 M	9,3 M	9,7 M	☆
LCL					
Part de marché des ETI clientes	50 %	43 %	45 %	45 %	☆
CRÉDIT AGRICOLE ITALIA					
Nombre de clients	2 M	1,7 M	1,7 M	2 M	★
BANQUE DE PROXIMITÉ, ÉQUIPEMENT					
CAISSES RÉGIONALES					
Contrats en assurances des biens et des personnes	+ 2 M	9,2 M	9,6 M	10,2 M	☆
LCL					
Taux de clients équipés en assurance et prévoyance	25 %	> 20 %	21,1 %	22,4 %	☆
CRÉDIT AGRICOLE ITALIA					
OPVCM/Assurance-vie	+ 12 % /an	+ 11,6 %	+ 10,6 %	+ 5,7 %	☆
GESTION DE L'ÉPARGNE ET ASSURANCES					
AMUNDI					
Collecte nette	160 Mds€ cumulés sur 2016-2019	80 Mds€	62,2 Mds€	73,1 Mds€ ⁽¹⁾	★
CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES					
Ratio combiné ⁽²⁾	< 96 %	95,8 %	95,9 %	96,8 %	☆
INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT					
Collecte nette moyenne annuelle	3 Mds€	4 Mds€	- 4 Mds€	5 Mds€	☆
SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS					
CRÉDIT AGRICOLE CONSUMER FINANCE					
Encours gérés pour le compte du Groupe	+ 5 % /an	13,5 Mds€	15,3 Mds€ + 13,1 % vs 2015	17,0 Mds€ + 11,3 % vs 2016	★
CRÉDIT AGRICOLE LEASING & FACTORING					
Part de marché sur les énergies renouvelables en France	35 %	35 %	33 %	32 %	☆
GRANDES CLIENTÈLES					
CRÉDIT AGRICOLE CIB					
TCAM PNB en banque de financement	+ 1,4 % /an	2,2 Mds€	2,2 Mds€ + 0,3 % vs 2015	2,2 Mds€ + 2,5 % vs 2016	★
TCAM PNB en banque de marché et d'investissement	+ 3,8 % /an	2,1 Mds€	2,2 Mds€ + 5,6 % vs 2015	2,3 Mds€ + 1,3 % vs 2016	☆
CACEIS					
Encours conservés	2700 Mds€	2327 Mds€	2522 Mds€	2656 Mds€	☆

(1) 70,6 Mds€ en approche combinée.

(2) Périmètre : Pacifica.

	OBJECTIFS À FIN 2019	2015	2016	2017	SUIVI
FINANCE CLIMAT					
Nouveaux financements verts structurés par Crédit Agricole CIB	60 → 100 Mds€ ⁽³⁾	N.A.	28 Mds€	71 Mds€	★
Projets de transition énergétique financés grâce aux sociétés de gestion communes Amundi, EDF, ABC	5 Mds€	N.A.	150 M€	203 M€	☆
Doublement du financement des énergies renouvelables en France à travers les Caisses régionales, LCL et Crédit Agricole leasing & Factoring ⁽⁴⁾	X 2	425 M€	514 M€ + 21 % vs 2015	635 M€ + 24 % vs 2016	☆
Liquidités placées en green bonds par Crédit Agricole S.A. et Crédit Agricole CIB d'ici fin 2017	2 Mds€	N.A.	1,1 Md€	2 Mds€	★

L'INNOVATION AU SERVICE DU CLIENT

	OBJECTIFS À FIN 2019	2015	2016	2017	SUIVI
CAISSES RÉGIONALES					
% des parcours clients clés particuliers digitalisés et dématérialisés interruptibles et interopérables	100 %	N.A.	45 %	60 %	☆
Temps requis pour ouvrir un compte et commander une carte bancaire en agence et en digital	15 mn	45 mn en agence	45 mn en agence	15 mn	★
LCL					
Agences rénovées au nouveau concept «LCL Mon Agence » ou rafraîchies	100 %	N.A.	N.A.	36	☆
CRÉDIT AGRICOLE ITALIA					
% d'agences focalisées sur le conseil et automatisées	50 %	N.A.	35 %	38 %	☆
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE : START-UP ACCOMPAGNÉES DANS LES VILLAGES BY CA					
	600	N.A.	231	400	☆
CRÉDIT AGRICOLE S.A. : ACCULTURATION AU DIGITAL DES COLLABORATEURS (OBJECTIFS À FIN 2018)					
% de connexions à la plateforme <i>Digital</i>	40 %	N.A.	N.A.	30 %	☆
% de collaborateurs ayant obtenu le visa <i>Digital</i>	30 %	N.A.	N.A.	22 %	☆

LA RELATION CLIENT DANS LA DURÉE

	OBJECTIFS À FIN 2019	2015	2016	2017	SUIVI
CAISSES RÉGIONALES					
Faire progresser la satisfaction des clients	Amélioration annuelle de l'IRC	+ 1 pt	Stable	+ 3 pts	★
CRÉDIT AGRICOLE S.A.					
Mesurer l'engagement des collaborateurs grâce à la réalisation d'une enquête IER	Tous les ans	N.A.	Réalisé	Réalisé	★

LA TRANSFORMATION DU GROUPE

	OBJECTIFS À FIN 2019	2015	2016	2017	SUIVI
COEFFICIENT D'EXPLOITATION HORS FRU					
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE	< 60 %	63 %	65,5 %	64,2 %	☆
CRÉDIT AGRICOLE S.A.	< 60 %	66 %	68,0 %	64,2 %	☆
CRÉDIT AGRICOLE S.A. : ÉCONOMIES RÉCURRENTES	900 M€	N.A.	N.A.	1/3 acquis	☆
CRÉDIT AGRICOLE S.A. : FAIRE PROGRESSER LA PART DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DES ENTITÉS DANS LE CADRE DE FREd	+ 10 % (cible à 23,3 %)	21,2 %	21,5 %	20,7 %	☆

(3) Initialement de 60 milliards d'euros, à fin 2018, l'objectif a été porté à 100 milliards d'euros à fin 2019 en 2017.

(4) Objectif initial (multiplier par 2) réhaussé en 2017.

AMÉLIORER LA TRAJECTOIRE FINANCIÈRE ET PRUDENTIELLE

INDICATEURS	OBJECTIFS À FIN 2019	2015	2016	2017	SUIVI
TCAM REVENUS 2019 vs 2015 (PNB)					
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE	> + 1,5 %	31 836 M€	30 427 M€ - 4,4 % vs 2015	32 108 M€ + 5,5 % vs 2016	☆
CRÉDIT AGRICOLE S.A.	> + 2,5 %	17 194 M€	16 853 M€ - 2,0 % vs 2015	18 634 M€ + 10,6 % vs 2016	★
COÛT DU RISQUE SUR ENCOURS					
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE	< 35 pb	30 pb	28 pb	17 pb	★
CRÉDIT AGRICOLE S.A.	< 50 pb	41 pb	41 pb	29 pb	★
RNP					
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE	> 7,2 Mds€	6,0 Mds€	4,8 Mds€	6,5 Mds€	☆
CRÉDIT AGRICOLE S.A.	> 4,2 Mds€	3,5 Mds€	3,5 Mds€	3,6 Mds€	☆
RATIO CET 1 NON PHASÉ					
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE	16 %	13,7 %	14,5 %	14,9 %	☆
CRÉDIT AGRICOLE S.A.	≥ 11 %	10,7 %	12,1 %	11,7 %	★
EMPLOIS PONDÉRÉS NON PHASÉS					
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE	534 Mds€	509 Mds€	521,0 Mds€	521,5 Mds€	★
CRÉDIT AGRICOLE S.A.	303 Mds€	296 Mds€ ⁽²⁾	300,7 Mds€	296,4 Mds€	★
RATIO TLAC Hors dette senior préférée éligible					
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE	22 %	19,7 %	20,3 %	20,6 %	☆
RATIO LCR					
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE	~ 110 %	> 100 %	> 110 %	133 %	★
CRÉDIT AGRICOLE S.A.	~ 110 %	> 100 %	> 110 %	137 %	★
TAUX DE DISTRIBUTION					
CRÉDIT AGRICOLE S.A.	50 % en numéraire	50 % (option en action)	56 % en numéraire	56 % en numéraire	★

★ Indicateur conforme à l'objectif à fin 2019

☆ En cours

(1) TCAM : taux de croissance annuel moyen.

(2) Pro Forma retraités de l'opération de simplification du Groupe.

Glossaire

ACRONYME	DÉVELOPPEMENT DES ACRONYMES ET SIGLES
AIFM	<i>Alternative Investment Fund Managers</i> ou Gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs
CRD	<i>Capital Requirement Directive</i> (voir Accord de Bâle 3)
CSF	Conseil de stabilité financière ou <i>Financial Stability Board</i> (FSB)
DSP2	Directive sur les services de paiement
EMEA	Europe, Moyen-Orient et Afrique
EMIR	<i>European Market and Infrastructure Regulation</i>
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FATCA	<i>Foreign Account Tax Compliance Act</i>
GAFA	Google, Apple, Facebook, Amazon
GDPR	<i>General Data Protection Regulation</i>
GES	Gaz à effet de serre
ICAAP	<i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i> ou Processus d'évaluation de l'adéquation du capital interne
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
LCB-FT	Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
MIFID	<i>Markets in Financial Instruments Directive</i>
OFAC	<i>Office of Foreign Assets Control</i>
PME	Petite et moyenne entreprise
POC	<i>Proof of concept</i>
RSE	<i>Responsabilité sociale d'entreprise</i>
TCAM	Taux de croissance annuel moyen
TPE	Très petite entreprise
UCITS	<i>Undertakings for Collective Investments in Transferable Securities</i> (voir OPVCM)

A

ANPA, ACTIF NET 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 (actif du bilan moins les dettes) rapportés au nombre d'actions en circulation.

ACTIF NET TANGIBLE PAR ACTION. Pour passer de l'actif net à l'actif net tangible, il suffit de déduire des capitaux propres part du Groupe les écarts d'acquisition – c'est-à-dire les différences entre le coût d'acquisition d'un actif et sa valeur nette comptable – et les immobilisations incorporelles.

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 des droits 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 facteur qui règle par anticipation le montant de la créance et se charge d'en opérer le recouvrement.

AHM, ACTIVITÉ 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-éditions, Crédit Agricole Capital Investissement et Finance, Crédit Agricole Payment Services). Il intègre également le *spread* émetteur, élément volatil.

API, APPLICATIONS PROGRAMMING INTERFACE. Une API est une interface de programmation qui permet de se "brancher" sur une application pour échanger des données.

APPÉTIT (APPÉTENCE) POUR LE 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 pour le 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 Bénéfice net par action (BNPA).

B

BÂLE 3 (LES ACCORDS DE). Nouvelle évolution des standards prudentiels bancaires qui complète les 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 pro-cyclicité 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) n° 575/2013 (CRR - *Capital Requirement Regulation*).

BLOCKCHAIN. Technologie du numérique qui permet de stocker et de numériser des transactions et des informations de manière sécurisée.

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.

CERTIFICAT COOPÉRATIF D'ASSOCIÉS (CCA). Les CCA sont des titres non cotés en Bourse, négociables de gré à gré. Ils peuvent être souscrits par les sociétaires de la Caisse régionale émettrice et des Caisses locales affiliées. Sans droit de vote, il 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. Il donne à ses porteurs le droit à l'actif net et à la perception d'un dividende. Au sein du groupe Crédit Agricole, 13 Caisses régionales ont émis des CCI. L'émission de CCI a permis à ces Caisses régionales de renforcer leurs fonds propres, en faisant appel aux marchés financiers, tout en préservant la représentativité de leurs sociétaires.

COEFFICIENT D'EXPLOITATION. Le coefficient d'exploitation est un ratio calculé en divisant les charges par le PNB. Il indique la part de PNB nécessaire pour couvrir les charges.

COÛT DU RISQUE. Le coût du risque enregistre les dotations et les reprises de provisions sur l'ensemble des risques bancaires dont notamment les risques de crédit, de contrepartie (créances, titres, engagements hors bilan) et les risques opérationnels (litiges), 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 (sur quatre trimestres glissants) aux encours de crédit (sur une moyenne des quatre derniers trimestres, début de période).

CRÉANCE DÉPRÉCIEE. La dépréciation des créances clients correspond au montant des créances que l'entreprise risque de ne pas recouvrer lorsque les clients ne sont pas solvables.

CRÉDIT-BAIL. Le Crédit-bail, ou *leasing*, est un contrat de financement liant un établissement financier, le bailleur, à un tiers (entreprise, professionnel, collectivités, 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.

DIVIDENDE. Le dividende est la part du bénéfice net 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.

ÉCART D'ACQUISITION / SURVALEUR OU GOODWILL. Une survaleur est la différence entre le prix d'acquisition d'une entreprise et son actif net. Chaque année, un test de dépréciation devra être fait, son éventuel impact étant porté au compte de résultat.

EMPLOIS PONDÉRÉS (EP) OU RISK-WEIGHTED ASSET (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 reflété 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).

FReD. Dispositif interne de pilotage et de mesure des progrès en matière de RSE au sein de Crédit Agricole S.A., FReD est constitué de trois piliers et 19 engagements destinés à renforcer la confiance et la relation client (Fides), développer les hommes et l'écosystème de l'entreprise (Respect) et préserver l'environnement (Demeter). L'indice FReD mesure chaque année depuis 2011 les progrès réalisés par Crédit Agricole S.A. et ses filiales en matière de RSE. Cet indice est validé chaque année par PricewaterhouseCoopers.

FCP, FONDS COMMUNS DE PLACEMENT. Type d'OPCVM (Organisme de placement commun de valeurs mobilières) 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.

FRU, FONDS DE RÉOLUTION 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, ajustées selon son profil de risques.

GESTION D'ACTIF OU ASSET MANAGEMENT. Métier financier consistant à gérer des valeurs mobilières ou autres de façon dynamique, 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 Sicav ou de FCP. Les produits se spécialisent 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.

GOVERNEMENT 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, la politique de rémunération des dirigeants et des cadres.

GREEN BONDS. Un *green bond* est une obligation "environnementale" émise par un organisme qualifié (entreprise, collectivité locale ou organisation internationale) destiné au financement de projet ou activité 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, de l'énergie renouvelable et de cultures écologiques.

IDA, IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF. Il s'agit d'un mécanisme qui provient de différences temporelles entre des charges comptables (provisions/charges qui ne seront fiscalement déductibles qu'à la survenance de l'événement) et les charges fiscales de l'exercice.

IER, INDICE D'ENGAGEMENT ET DE RECOMMANDATION. Indice qui mesure l'engagement des collaborateurs et leur recommandation en tant qu'employeur.

ISR, INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE. L'ISR est une forme d'investissement qui, parallèlement à la recherche de performances financières, intègre des critères extra-financiers liés à l'Environnement, au Social et à la Gouvernance (ESG).

INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS. Les investisseurs institutionnels sont des entreprises, organismes publics ou compagnies d'assurance dont une partie de l'activité est axée sur l'investissement en valeurs mobilières et particulièrement en actions de sociétés cotées. Entrent par exemple dans cette catégorie les Sicav et FCP, ainsi que les fonds de pension.

IIRC OU INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. 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 autour de la création de valeur. Crédit Agricole S.A. est membre de l'IIRC depuis 2016.

IRC OU INDICE DE RECOMMANDATION CLIENT. Cet indice mesure la propension des clients à recommander leur banque auprès de leur entourage. Il se calcule par la différence entre le pourcentage de clients promoteurs – clients qui attribuent 9 ou 10 comme note de recommandation – et celui des clients détracteurs – clients qui attribuent entre 0 et 6. Les appréciations neutres (entre 6 et 8) ne sont pas prises en compte.

LCR OU LIQUIDITY COVERAGE RATIO - RATIO DE LIQUIDITÉ A 1 MOIS. Ce ratio vise à favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque. Le LCR oblige les banques à détenir un stock d'actifs sans risque, liquidable facilement sur les marchés, pour faire face aux paiements des flux sortants nets des flux entrants pendant trente jours de crise, sans soutien des banques centrales.

MICROFINANCE. Service qui fournit un ensemble de produits financiers aux personnes traditionnellement exclues du système bancaire classique ou formel. La microfinance s'adresse en priorité à des personnes qui souhaitent financer des activités génératrices de revenus ou d'améliorations des conditions de vie mais qui ne remplissent pas les prérequis d'accès aux institutions bancaires classiques. Elles ont souvent des revenus irréguliers, informels, quelquefois pas de papiers d'identité, de titre de propriété, de garanties. La microfinance inclut non seulement le crédit, mais aussi l'épargne, l'assurance, les paiements et les transferts de fonds.

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

PARTS SOCIALES. 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 aux parts. Une part sociale est valorisée à sa valeur nominale.

POINT DE BASE (PB). Un point de base est égal à 0,01 % ou 1/10000.

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

PROVISION ÉPARGNE LOGEMENT. La provision Épargne Logement représente la provision constituée pour servir la rémunération aux plans épargne logement bénéficiant d'un taux attractif et susceptibles d'être clôturés à court terme par leurs détenteurs.

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. 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 (non récurrents ou exceptionnels).

RoE, RETOUR SUR FONDS PROPRES (RETURN ON EQUITY). Le RoE est un indicateur permettant de mesurer la rentabilité des fonds propres en rapportant le bénéfice net réalisé par une entreprise à ses fonds propres.

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

S
SOCIAL BUSINESS. Entreprise dite "sociale" dont le projet d'activité est d'apporter une solution à une problématique sociétale, avec comme condition d'atteindre la profitabilité financière. Ce type d'entreprise est donc classique dans son aspect financier, mais très différente car l'utilité sociale est son but primordial. La profitabilité n'est qu'un moyen de l'atteindre durablement. Sa manière de créer de la valeur ne réside pas dans sa capacité à répondre à un besoin du marché, si possible avec un avantage compétitif, mais dans la poursuite de sa mission sociale, le projet d'utilité collective à l'origine de sa création.

SOCIÉTAIRE. Les sociétaires souscrivent les parts sociales qui constituent le capital des Caisses locales et ce sont les Caisses locales qui 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 à ces assemblées, quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient.

SOFT LAW. Ensemble de règles non contraignantes, mais qui obligent ceux qui en sont destinataires à s'y conformer.

SOLVABILITÉ. C'est la mesure de la capacité d'une entreprise 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 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 compagnie d'assurance, la solvabilité est encadrée par la Directive Solvabilité 2, cf. Solvabilité 2.

SOLVABILITÉ 2. Solvabilité 2 fait référence à la 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 1^{er} janvier 2016.

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 TESTS DE RÉSISTANCE. Un test de résistance ou *stress test* est un exercice consistant à simuler des conditions économiques et financières extrêmes afin d'en étudier les conséquences sur les banques et 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) en novembre 2012 puis mise à jour en novembre 2016 et qui comprend 30 établissements bancaires mondiaux, dits systémiques. Un établissement systémique devra 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
VALUE-AT-RISK (VaR) OU VALEUR EN RISQUE
La VaR est un 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 % 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. Dans le cadre décrit ci-dessus, elle correspond à la moyenne entre les deuxième et troisième plus grands risques évalués.

Les Objectifs de Développement Durable de l'ONU

Les Nations Unies ont lancé en 2015 un nouvel agenda afin d'éradiquer les inégalités, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous dans le cadre de 17 Objectifs de Développement Durable (ODD).

Gouvernements, secteur privé et société civile sont appelés à y contribuer d'ici à 2030.

Le groupe Crédit Agricole, de par son activité d'intermédiaire économique, y contribue à travers l'ensemble de ses métiers. Il a réalisé, en 2017, une cartographie des actions concrètes de ses entités qui sont en ligne avec les ODD. Certains ODD apparaissent plus particulièrement dans leurs correspondances avec les enjeux RSE stratégiques clés du Groupe. 

1 PAS DE PAUVRETÉ 	<p>Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.</p>	2 FAM «ZERO» 	<p>Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.</p>
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 	<p>Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.</p>	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ 	<p>Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.</p>
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 	<p>Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.</p>		
6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT 	<p>Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.</p>	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE 	<p>Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable.</p>
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE 	<p>Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.</p>		
9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE 	<p>Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.</p>	10 INÉGALITÉS RÉDUITES 	<p>Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.</p>
11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES 	<p>Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.</p>		
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 	<p>Établir des modes de consommation et de production durables.</p>	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES 	<p>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p>
14 VIE AQUATIQUE 	<p>Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.</p>		
15 VIE TERRESTRE 	<p>Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p>	16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES 	<p>Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes.</p>
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS 	<p>Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.</p>		

Agenda financier 2018

MERCREDI 14 FÉVRIER

Publication des résultats annuels
et du 4^e trimestre 2017

•

MERCREDI 4 AVRIL

Assemblée spéciale des ayants droit
au dividende majoré à Montrouge

•

MARDI 15 MAI

Publication des résultats du 1^{er} trimestre 2018

•

MERCREDI 16 MAI

Assemblée générale des actionnaires à Paris

MARDI 22 MAI

Détachement du coupon

•

JEUDI 24 MAI

Païement du dividende

•

VENDREDI 3 AOÛT

Publication des résultats du 2^e trimestre
et du 1^{er} semestre 2018

•

MERCREDI 7 NOVEMBRE

Publication des résultats du 3^e trimestre
et des 9 premiers mois 2018

Retrouvez les supports de l'information



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



Document
de référence



Actualisation A01
du Document
de référence



Brochure
de convocation



Dépliant des
chiffres clés



Accélérer
la transition
énergétique



Guide
de l'actionnaire



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 que Capitalcom et l'IIRC pour leurs conseils.





CRÉDIT AGRICOLE S.A.

0 800 000 777 Service & appel gratuits



@Credit_Agricole



Groupe Crédit Agricole

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 8 538 313 578 euros - RCS Nanterre 784 608 416