

Montrouge, le 18 novembre 2025

## Crédit Agricole S.A. dévoile son plan stratégique ACT 2028

**Une banque conquérante,  
leader en Europe, leader des transitions  
et leader des nouvelles technologies**

Crédit Agricole S.A. annonce ce jour son nouveau plan à moyen terme, ACT 2028, avec la volonté d'être un groupe conquérant, leader en Europe, leader des transitions et leader des nouvelles technologies. Dans un contexte de défis majeurs, Crédit Agricole S.A. s'appuie sur ses atouts pour accélérer son développement et amplifier sa transformation. Ces ambitions sont soutenues par la cohésion de toutes les équipes.

Ces ambitions d'accélération et de transformation se traduisent par trois objectifs stratégiques clés à horizon 2028 :

- une cible de 60 millions de clients
- une part des revenus hors de France portée à près de 60%
- un coefficient d'exploitation inférieur à 55%.

Sur le plan financier, Crédit Agricole S.A. vise :

- un résultat net part du groupe supérieur à 8,5 Mds€ en 2028
- un retour sur fonds propres tangibles (ROTE) supérieur à 14 %.

***Dominique Lefebvre, Président de Crédit Agricole S.A. :***

*« Le plan à moyen terme de Crédit Agricole S.A. s'inscrit dans un environnement en profonde mutation, sur le plan sociétal, géopolitique et des transitions. Il prend appui sur la raison d'être du Crédit Agricole, sur notre ambition d'être un Groupe universel, utile à nos clients, utile à la société. Il est très ambitieux et j'ai toute confiance dans les équipes et dans la force et l'unité de notre collectif pour relever les défis et en saisir toutes les opportunités. »*

**Olivier Gavalda, Directeur général de Crédit Agricole S.A. :**

*« Le nouveau plan à moyen terme de Crédit Agricole S.A., ACT 2028, fixe le cap d'un groupe conquérant, leader en Europe, leader des transitions et des nouvelles technologies. Nous accélérerons notre développement en France et en Europe, et amplifions notre transformation, en capitalisant sur la cohésion des équipes. Nous visons l'atteinte de 60 millions de clients pour le Groupe fin 2028, avec une part des revenus hors de France de Crédit Agricole S.A. de près de 60 %. »*

**Jérôme Grivet, Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A. :**

*« Pour atteindre ses ambitions d'accélération et maintenir une efficacité opérationnelle élevée, la transformation est au cœur du plan à moyen terme de Crédit Agricole S.A. Cette transformation nous permettra de gagner en efficacité, vitesse et performance. Nous allons capitaliser sur des fondations technologiques communes, et développer de nouvelles activités industrielles. »*

**Clotilde L'Angevin, Directrice générale adjointe de Crédit Agricole S.A. en charge du pôle Finances et pilotage :**

*« Dans un environnement incertain, le plan moyen terme de Crédit Agricole S.A. s'appuie sur des fondamentaux solides et un modèle diversifié avec des leviers de croissance dans tous les Métiers. Ils permettent de construire une trajectoire financière ambitieuse qui se traduit par un objectif de croissance des revenus supérieure à 3,5 % par an en moyenne entre 2024 et 2028, et un résultat net part du Groupe supérieur à 8,5 Mds€ en 2028. Ce développement s'inscrit dans un cadre de gestion maîtrisé avec un objectif de coefficient d'exploitation inférieur à 55 % en 2028. Nous visons une rentabilité élevée avec une ROTE supérieur à 14 % en 2028. »*

## ACCELERATION

Le plan stratégique 2028 place l'accélération au cœur de la feuille de route. Crédit Agricole S.A. veut agrandir son terrain de jeu, consolider ses positions en France et développer de nouveaux relais de croissance en Europe et en Asie. L'objectif est d'atteindre 60 millions de clients pour le Groupe, environ 3 500 milliards d'euros d'encours d'épargne et plus de 30 milliards d'euros de PNB à horizon 2028, dont près de 60% à l'international. Cinq leviers guident cette accélération.

### **1. Consolider notre leadership sur la banque de proximité en France**

**Le Crédit Agricole s'appuie sur trois banques de proximité complémentaires en France** : les Caisses régionales, LCL et BforBank. Cette organisation permet de répondre à tous les besoins clients, avec une approche davantage différenciée.

- Les **Caisses régionales**, des **banques universelles** au service de chacun, offrent une gamme complète de solutions, associant digital et excellence humaine, et contribuent à la vitalité économique des territoires.
- **LCL** se positionne résolument comme **la banque de tous ceux qui entreprennent**, avec une offre premium et multicanale offrant des expertises en gestion patrimoniale et professionnelle, et une offre d'*access banking* 100% digitale pour les clients autonomes.
- **BforBank** veut proposer le meilleur de **l'épargne digitale accessible à tous**, avec une plateforme d'investissement en ligne, des solutions guidées et ludiques, et un accès aux investissements alternatifs. L'IA contribuera à réduire de moitié le *cost-to-serve* et d'atteindre la rentabilité dès 2028.

Ensemble, ces banques visent à conquérir plus de 8 millions de nouveaux clients d'ici 2028.

**Le Groupe Crédit Agricole ambitionne de reconquérir le leadership auprès de clientèles stratégiques via des solutions innovantes :**

**Les jeunes** vont bénéficier du lancement de solutions mobiles, avec des interactions vocales et des approches communautaires.

- ⇒ L'objectif est de devenir la première banque des jeunes en France.

**Les clients patrimoniaux** vont bénéficier d'une coordination globale des expertises et d'offres d'investissement exclusives, dont la gestion conseillée 100 % digitalisée.

- ⇒ L'objectif est de conquérir plus d'un million de clients patrimoniaux supplémentaires entre 2024 et 2028.

**Pour les professionnels, PME et agriculteurs**, l'ambition est de servir toute la chaîne de valeur, avec des offres sectorielles, la Banque des RH, et des solutions de haut de bilan pour accompagner le renouvellement des générations.

- ⇒ L'objectif est de conquérir plus d'un million de nouveaux clients Pros et PME à l'horizon 2028.

**Pour les ETI**, le Groupe va proposer une approche coordonnée, le déploiement d'expertises en cash management et haut de bilan (via la création d'Indosuez Corporate Advisory).

- ⇒ L'objectif est qu'une ETI sur trois choisisse le Crédit Agricole comme banquier de premier cercle en France d'ici 2028.

## **2. Amplifier le modèle de développement du Groupe en Europe**

**Crédit Agricole S.A. veut accélérer la dynamique du Groupe en Italie**, son second marché domestique, avec un objectif de 6,5 millions de clients et une contribution de 20 % au résultat du Groupe en 2028. Cela passe par l'augmentation du cross-selling, la diversification des canaux de distribution et des offres, le renforcement de la marque et le développement d'une banque digitale pour les professionnels, tout en restant à l'écoute des opportunités de croissance externe en Italie.

**Le Groupe accélère son expansion en Europe**, en déployant son modèle universel, notamment en Allemagne avec la création de **Crédit Agricole Deutschland**. L'objectif est de doubler la base clients déjà existante en Allemagne en visant 2 millions de clients d'ici 2028, via l'élargissement de l'offre à toute la gamme épargne, la banque au quotidien et les assurances.

**Crédit Agricole S.A. veut lancer une plateforme digitale d'épargne en Europe**, visant plus de 40 milliards d'euros d'encours hors France en 2028, avec une gamme complète d'investissements et une expérience client enrichie par le conseil et l'automatisation.

**Le Groupe ambitionne de lancer une banque digitale européenne pour les professionnels**, en déployant la plateforme Blank dans au moins trois pays européens après l'Italie, puis en déclinant cette offre sur le marché de l'agriculture.

Enfin, **Crédit Agricole S.A. veut se développer sur les ETI à l'échelle européenne** et servir plus de 200 nouvelles ETI stratégiques européennes hors France d'ici 2028, en misant sur l'exportation de ses savoir-faire et en développant son dispositif local et les synergies entre tous les métiers du Groupe.

## **3. Renforcer l'ancrage en Asie**

L'Asie, avec une forte croissance de l'épargne, est un territoire clé pour la gestion d'actifs. **Amundi** vise une collecte nette de 150 milliards d'euros à l'horizon 2028, grâce à de nouveaux partenariats et au développement des joint-ventures existantes.

**CA Indosuez** développe sur cette zone ses solutions d'investissement pour les clients fortunés et les professionnels de l'investissement, avec un objectif de 20 milliards d'euros d'encours sous gestion en 2028.

**CACIB** veut accélérer son développement en Asie-Pacifique, en s'appuyant sur ses expertises en financement de projets infrastructures et énergie accompagnant la transition énergétique, télécoms et transport, avec un objectif de croissance annuelle de 5,5% des revenus.

**CACEIS** étend ses offres à de nouvelles géographies, en accompagnant la clientèle européenne et en développant sa clientèle asiatique, notamment via l'ouverture d'une succursale à Singapour.

## **4. Saisir les opportunités sur les marchés privés et accélérer sur les offres de paiement, d'encaissement et de gestion de flux**

Crédit Agricole S.A. veut saisir les opportunités sur les marchés privés, en dynamisant les investissements en actifs privés chez Crédit Agricole Assurances, notamment en dette, au bénéfice de ses assurés. Amundi et CA Indosuez se positionnent comme acteurs de référence dans la démocratisation des actifs privés, et Amundi annonce un partenariat stratégique avec ICG sur les actifs privés. Amundi vise également le développement de solutions d'investissements pour les institutionnels. CACIB accompagne les fonds de dette dans leurs besoins de financement, amplifiant ainsi les capacités de distribution du Groupe.

Le Groupe accélère aussi le développement de ses offres de paiement, d'encaissement et de gestion des flux, en intégrant les innovations technologiques, notamment sur le paiement mobile,

et en proposant des offres tout-en-un pour les entreprises, incluant des services extra-financiers comme la facturation électronique. La montée en gamme des offres de cash management et le développement de partenariats innovants renforcent la compétitivité du Groupe sur ces marchés en forte croissance.

## **5. S'affirmer comme acteur moteur des transitions**

**Crédit Agricole S.A. accélère sur les transitions, avec l'ambition de devenir le leader de l'économie de la transition écologique.** Le Groupe réaffirme ses trajectoires Net Zero, renforce sa stratégie climat et propose la gamme d'investissements responsables la plus large du marché. Il se positionne comme **acteur de l'adaptation au changement climatique** et développe des offres bancaires dédiées, lance un nouveau métier Prévention et promeut l'économie circulaire. Enfin, il **innove et mobilise les ressources en faveur de la nature**.

**L'ambition 2028 est d'amplifier l'impact du Groupe sur la vitalité des territoires et la transition juste**, en facilitant l'accès au logement durable, aux services essentiels (santé, mobilité, énergies renouvelables) et en accompagnant les transitions agricoles et agroalimentaires. Les engagements concrets incluent :

- un ratio 90/10 d'encours green/brown
- 240 milliards d'euros de financements des transitions
- 1 milliard d'euros de revenus sur la finance durable en banque de financement et d'investissement
- 600 000 logements accompagnés en rénovation énergétique

Face au défi de la transition démographique, le Groupe dispose de la palette d'offres la plus large du marché et veut devenir le **partenaire de confiance de la grande transmission intergénérationnelle**, en développant des offres innovantes pour la transmission de patrimoine, la préparation de la retraite et **l'accompagnement des seniors et des aidants**. L'objectif est d'accompagner les clients sur tous leurs enjeux patrimoniaux, d'être leader en encours de retraite collective et individuelle en France en 2028, d'accélérer la collecte d'Epargne retraite en Europe avec une collecte nette de plus de 75 Mds€ pour Amundi à horizon 2028, et de proposer les solutions d'adaptation au vieillissement à travers le métier « Crédit Agricole Santé & Territoires ».

## **TRANSFORMATION**

Pour atteindre ses ambitions d'accélération et maintenir une efficacité opérationnelle élevée avec un coefficient d'exploitation inférieur à 55% à horizon 2028, la transformation est au cœur du plan stratégique de Crédit Agricole S.A. Cette transformation repose sur quatre axes majeurs.

### **1. Accélérer le *time-to-market* et faire de l'IA et de la data des leviers de conquête et d'efficacité**

**Le Groupe va investir dans des dispositifs technologiques et industriels communs**, avec la création d'une Data Market Place pour valoriser les données internes et faciliter l'accès aux données de place. Les solutions d'intelligence artificielle sont mutualisées au sein du Groupe et un centre d'expertises va être créé pour soutenir tous les métiers. Tous les collaborateurs vont être formés à l'utilisation de l'IA.

Le Crédit Agricole s'appuie sur ces dispositifs pour construire des plateformes industrielles communes en commençant par **le KYC Groupe**, avec un gain d'efficacité d'environ 50 % sur les opérations de conformité.

Le lancement du **métier de la Confiance Numérique** vise à devenir un acteur de référence sur différentes solutions concernant : la garantie de la fiabilité des parties prenantes et de leurs justificatifs, la proposition de solutions sécurisées d'identité numérique, et enfin la digitalisation en confiance des processus métiers.

Pour gagner en agilité et en rapidité, **le Groupe poursuit la simplification de son organisation** en renforçant le pilotage par la valeur de ses projets IT, en rationalisant les infrastructures IT et en automatisant les processus grâce à l'IA. Un programme de simplification est lancé dans chaque entité, avec notamment la revue des grandes filières fonctionnelles (Finance, RH), la création de centres de services partagés et l'automatisation des tâches.

Ces mesures vont permettre de réduire de 20 % le temps consacré aux tâches administratives et de doubler la rapidité de mise en production des offres.

## **2. Préparer l'avenir et intensifier l'innovation**

**Le Crédit Agricole développe une approche multi-métiers sur la finance tokenisée**, avec l'agrément MiCA de CACEIS, pour permettre aux clients institutionnels d'accéder à une offre sécurisée d'exécution et de conservation pour leurs crypto-actifs. L'objectif est de multiplier par quatre en trois ans les encours d'actifs digitaux conservés.

**Le Groupe poursuit ses investissements dans l'innovation et la R&D**, en s'appuyant sur son start-up studio La Fabrique by CA, avec le développement par exemple d'une plateforme complète de gestion administrative et financière pour les clients professionnels ou de solutions dédiées aux associations ou aux aidants familiaux. La recherche sur le quantique et ses applications se poursuit.

## **3. Maintenir un haut niveau d'exigence sur la maîtrise des risques**

**Le plan vise à repenser les processus risques pour accroître leur efficacité** et répondre aux exigences réglementaires, en s'appuyant sur les nouvelles technologies pour automatiser et optimiser les processus et industrialiser les processus clés, notamment sur la plateforme KYC Groupe.

**Le Groupe souhaite également renforcer sa résilience** pour répondre aux nouvelles opportunités, menaces et exigences en adaptant ses moyens de surveillance et de réaction aux nouvelles menaces cyber et en adaptant la stratégie de *sourcing* et de ses processus de sélection et surveillance des fournisseurs.

**Le Groupe veut aussi garantir son autonomie stratégique** en renforçant le cloud privé et en accompagnant l'écosystème technologique européen pour favoriser l'émergence de solutions souveraines.

## **4. Engager par la confiance, terreau de la performance et de la transversalité**

Le Groupe met en place des actions pour renforcer la confiance et la mobilisation des équipes : responsabilisation des collaborateurs, valorisation des initiatives de simplification, développement de l'employabilité et des compétences cibles, préparation de la relève des dirigeants via des viviers stratégiques (mixité, international, profils experts), promotion de la culture internationale. Le Groupe crée ainsi « l'Indice de confiance » pour mesurer l'intensité du collectif.

À l'horizon 2028, les ambitions sont : 100% des compétences cibles cartographiées ; 50% de femmes et 30% d'internationaux dans les viviers stratégiques et 100% des dirigeants ayant suivi un programme de développement commun à l'ensemble du Groupe.

## COHÉSION

La cohésion du Groupe, fondée sur un modèle décentralisé et des métiers réunis autour de valeurs communes et d'une même raison d'être, est un atout majeur pour atteindre les objectifs du plan moyen terme.

L'amplification des synergies passe par la mobilisation des métiers en tant que « Business Partners » des banques relationnelles du Groupe et le développement de la cohérence et de la coordination entre les métiers (ex : l'Alliance épargne, la Banque des RH).

Parmi les leviers identifiés pour développer la cohésion, les métiers s'engagent notamment au service de la conquête des banques de proximité ou au développement de solutions innovantes pour les clients des banques (ex : actifs privés par Amundi, offre « GF Select » par Indosuez pour les clients fortunés).

## TRAJECTOIRE FINANCIERE

Dans un environnement marqué d'incertitudes, le plan moyen terme de Crédit Agricole S.A. s'inscrit dans une croissance durable, qui s'appuie sur la **solidité financière du Groupe Crédit Agricole**, dont le cadre de gestion maîtrisé et prudent se traduit par les objectifs suivants :

- **Ratio CET1 supérieur ou égal à 17 % tout au long de la trajectoire, permettant une gestion optimisée du ratio CET1 de Crédit Agricole S.A. à environ 11%**
- **TLAC à environ 27% des emplois pondérés hors dette senior préférée éligible**
- **LCR piloté entre 110 et 130% et NSFR entre 110 et 120%**

Par métier, les principaux leviers de croissance pour les prochaines années sont les suivants :

**Gestion d'actifs** : accélération sur les ETF, Asie (présence directe et JV), la retraite et auprès des distributeurs tiers ; partenariat stratégique Amundi / ICG sur les actifs privés ; croissance de Victory Capital et bénéfice des synergies ; poursuite du développement d'Amundi Technology ; investissements financés par un programme d'optimisation des coûts.

**Assurances** : multi équipement des particuliers et accélération sur les services de télésurveillance, accélération sur les clients patrimoniaux en France (partenariats CGP en assurance vie) et croissance des encours d'épargne et retraite ; montée en puissance du développement international en protection des biens et des personnes, via le renforcement des partenariats européens existants (Banco BPM, Mobilité...) et le développement de nouveaux.

**Gestion de fortune** : plein effet des synergies Degroof Petercam ; accélération en Europe du Nord, en Asie et au Moyen-Orient ; développement des clientèles (UHNWI, *family offices*) et des offres (*private equity*, immobilier, *fund solutions* et *corporate advisory* combiné au conseil patrimonial pour les clients dirigeants d'entreprise).

**Banque de Financement et d'Investissement** : intensification des relations avec les clients existants, renforcement de la présence en Europe (Allemagne, Pologne) et accélération aux US et en Asie ; leader de la finance durable, des financements d'actifs réels et de projets (transition énergétique, souveraineté) ; poursuite du déploiement des solutions de cash management et

des dérivés actions ; gains de productivité liés à l'accélération de l'IA, la rationalisation du système d'information et l'optimisation de l'organisation ; gestion optimisée des RWA (SRT, cessions de créances, couvertures de change et de risque de crédit).

**Services Financiers aux institutionnels** : plein bénéfice de l'intégration de ISB ; accélération sur les ETF, les actifs réels, les fonds de pension en Europe et les actifs digitaux, développement en Asie ; gain d'efficacité opérationnelle grâce au modèle différenciant *follow-the-sun* et à l'usage renforcé de la data et de l'IA.

**Financement personnel et mobilité** : financement personnel : poursuite de l'amélioration des marges et développement d'offres différenciantes (rénovation de l'habitat, santé, services) ; mobilité : rebond du marché, poursuite du développement de CA Auto Bank et diversification des partenariats, développement des services et assurances, accélération de Leasys et montée en puissance du leasing en Chine ; gestion optimisée des RWA (SRT, cessions de portefeuilles, modèles internes).

**Crédit-bail et affacturage** : poursuite du développement des EnR en France, du leasing grâce aux nouvelles filières spécialisées ; accélération du factoring en Europe via l'élargissement des offres (e-factoring) ; gestion optimisée des RWA ; amplifier l'offre d'économie circulaire.

**LCL** : adaptation du modèle relationnel par segment de clientèle et mise en œuvre d'un plan de transformation ; intensification relationnelle, montée en gamme (épargne hors bilan et assurances) et conquête de nouveaux clients ; amélioration de la marge nette d'intérêt et progression des commissions portées par la conquête sur les segments à forte valeur ; optimisation du *cost-to-serve* et efficacité opérationnelle (automatisation front-to-back, IA).

**CA Italia** : conquête de nouveaux clients s'appuyant sur le renforcement du réseau commercial, l'évolution du modèle de service et l'accélération sur l'acquisition digitale ; programme de transformation (numérisation, data, évolution organisationnelle) ; accélération sur les segments à forte valeur ajoutée (Banque privée et entreprises) et sur les business spécialisés (PME, *wealth management*, paiements et assurance dommages) pour favoriser le développement des commissions ; stabilisation de la marge nette d'intérêt.

Ces leviers permettent de construire une trajectoire financière ambitieuse qui se traduit par les objectifs suivants pour Crédit Agricole S.A. :

- **résultat net part du Groupe supérieur à 8,5 Mds€ en 2028**
- **croissance des revenus supérieure à 3,5% par an en moyenne entre 2024<sup>1</sup> et 2028**
- **coefficient d'exploitation inférieur à 55% en 2028**
- **rentabilité sur capitaux propres tangibles (ROTE) supérieure à 14 % en 2028**

**La croissance des revenus devrait provenir de tous les pôles métiers**, en cohérence avec le modèle de développement du Groupe fondé sur un business mix équilibré et diversifié. L'ancre européen de Crédit Agricole S.A. demeure solide et devrait encore se renforcer hors de France<sup>2</sup>, tandis que le mix client demeure diversifié et stable<sup>3</sup>.

La gestion décentralisée de l'efficacité opérationnelle au sein de Crédit Agricole S.A. se traduit par **des objectifs spécifiques de coefficient d'exploitation par métier à horizon 2028**, et la perspective d'un effet ciseaux positif dans tous les pôles.

<sup>1</sup> Pro forma

<sup>2</sup> France : - 3 points de pourcentage ; Italie et reste de l'Europe : +3 points de pourcentage ; Asie : +1 point de pourcentage

<sup>3</sup> Particuliers (49%), clientèle financière (22%), entreprises (21%), professionnels et secteur public de 6% et 2% respectivement

Des économies devraient être générées à hauteur d'environ 0,75 Md€, soit 5% de la base de départ des charges<sup>4</sup> de Crédit Agricole S.A., notamment via les synergies des intégrations en cours (Degroof Petercam et ISB), les plans de transformation des métiers (rationalisation IT, gains de productivité, etc.) et les initiatives communes (plateformes KYC, simplification, etc.). Elles devraient permettre de libérer environ 1,8 Md€ de capacité d'investissement supplémentaire à horizon 2028, au bénéfice des axes d'accélération et de transformation, du développement des métiers et du soutien à l'innovation.

La trajectoire de résultat repose sur une hypothèse de coût du risque sur encours de 40 points de base<sup>5</sup> pour Crédit Agricole S.A. Cette hypothèse est prudente à la lumière du niveau élevé des provisions sur encours sains qui représentent l'équivalent de 1,6 année de coût du risque, qui renforcent sa capacité d'absorption des chocs.

Enfin la trajectoire de résultat prévoit également que la contribution des sociétés mises en équivalence soit multipliée par x1,5<sup>6</sup>.

**L'allocation du capital soutiendra à la fois le développement organique des métiers et les opportunités de partenariats ou de croissance externe créatrices de valeur.** D'ici 2028, la répartition marginale des actifs pondérés par les risques (RWA) par pôle d'activité devrait rester équilibrée<sup>7</sup>, au service du développement des métiers. Elle est associée d'**objectifs ambitieux de rentabilité (RoNE) par métier**, renforcés par une **gestion optimisée des RWA**.

La croissance externe continuera à reposer sur des critères M&A exigeants : un ROI supérieur à 10 % sous trois ans, une relation en ROTE, une capacité d'intégration démontrée, des synergies claires sur les coûts et les revenus, ainsi qu'un alignement strict avec la stratégie, le niveau de risque et les exigences de conformité.

La politique de distribution de Crédit Agricole S.A. reposera sur les principes suivants dans le cadre du plan moyen terme 2028 :

- **distribution à hauteur de 50 % en numéraire**
- **versement d'un dividende intérimaire à compter de 2026**

Cette politique permet de respecter un juste équilibre entre rémunération attractive et financement de la croissance de Crédit Agricole S.A.

<sup>4</sup> Pro forma

<sup>5</sup> 25 points de base pour le Groupe Crédit Agricole

<sup>6</sup> Pro forma

<sup>7</sup> SFS ~20%, GC ~35 %, GEA ~15 %, Banque de Proximité ~20% et AHM ~10% des emplois pondérés

## ANNEXE – Cibles par pôles / métiers à horizon 2028

### TCAM Revenus <sup>1</sup>

Gestion de l'épargne et Assurances	+2-3%
Services Financiers Spécialisés	+5-6%
Grandes Clientèles	+3-4%
<hr/>	
LCL	+3-4%
CA Italia	+1-2%

### RoNE

Gestion de l'épargne et Assurances	~ 25%
Services Financiers Spécialisés	> 10%
Grandes Clientèles	> 16%
<hr/>	
LCL	> 13%
CA Italia	> 16%

### COEX

Gestion d'actifs	< 56% <sup>2</sup>
Assurances	< 15%
Gestion de fortune	< 74%
<hr/>	
Financement Personnel & Mobilité	< 47%
Crédit-bail et affacturage	< 52%
<hr/>	
Banque de Financement et d'Investissement	< 55%
Services Financiers aux Institutionnels	< 66%
<hr/>	
LCL	< 60% <sup>3</sup>
CA Italia	< 55%

1. TCAM 2024 (pro forma) – 2028
2. Hors amortissement des actifs intangibles et autres charges non monétaires liées à l'acquisition d'Alpha Associates
3. Hors coûts transformation

# Contacts

## CONTACTS PRESSE CREDIT AGRICOLE

Alexandre Barat	+ 33 1 57 72 12 19	<a href="mailto:alexandre.barat@credit-agricole-sa.fr">alexandre.barat@credit-agricole-sa.fr</a>
Olivier Tassain	+ 33 1 43 23 25 41	<a href="mailto:olivier.tassain@credit-agricole-sa.fr">olivier.tassain@credit-agricole-sa.fr</a>
Mathilde Durand	+ 33 1 57 72 19 43	<a href="mailto:mathilde.durand@credit-agricole-sa.fr">mathilde.durand@credit-agricole-sa.fr</a>
Bénédicte Gouvert	+ 33 1 49 53 43 64	<a href="mailto:benedicte.gouvert@ca-fnca.fr">benedicte.gouvert@ca-fnca.fr</a>

## CONTACTS RELATIONS INVESTISSEURS CREDIT AGRICOLE S.A.

Investisseurs institutionnels	<a href="mailto:investor.relations@credit-agricole-sa.fr">investor.relations@credit-agricole-sa.fr</a>
Actionnaires individuels	<a href="mailto:relation@actionnaires.credit-agricole.com">relation@actionnaires.credit-agricole.com</a>

Cécile Mouton	+ 33 1 57 72 86 79	<a href="mailto:cecile.mouton@credit-agricole-sa.fr">cecile.mouton@credit-agricole-sa.fr</a>
---------------	--------------------	--

**Relations investisseurs actions :**

Jean-Yann Asseraf	+ 33 1 57 72 23 81	<a href="mailto:jean-yann.asseraf@credit-agricole-sa.fr">jean-yann.asseraf@credit-agricole-sa.fr</a>
Fethi Azzoug	+ 33 1 57 72 03 75	<a href="mailto:fethi.azzoug@credit-agricole-sa.fr">fethi.azzoug@credit-agricole-sa.fr</a>
Oriane Cante	+ 33 1 43 23 03 07	<a href="mailto:oriane.cante@credit-agricole-sa.fr">oriane.cante@credit-agricole-sa.fr</a>
Nicolas Ianna	+ 33 1 43 23 55 51	<a href="mailto:nicolas.ianna@credit-agricole-sa.fr">nicolas.ianna@credit-agricole-sa.fr</a>
Leila Mamou	+ 33 1 57 72 07 93	<a href="mailto:leila.mamou@credit-agricole-sa.fr">leila.mamou@credit-agricole-sa.fr</a>
Anna Pigoulevski	+ 33 1 43 23 40 59	<a href="mailto:anna.pigoulevski@credit-agricole-sa.fr">anna.pigoulevski@credit-agricole-sa.fr</a>

**Relations investisseurs crédit et agences de notation :**

Gwenaëlle Lereste	+ 33 1 57 72 57 84	<a href="mailto:gwenaelle.lereste@credit-agricole-sa.fr">gwenaelle.lereste@credit-agricole-sa.fr</a>
Florence Quintin de Kercadio	+ 33 1 43 23 25 32	<a href="mailto:florence.quintindekercadio@credit-agricole-sa.fr">florence.quintindekercadio@credit-agricole-sa.fr</a>
Yury Romanov	+ 33 1 43 23 86 84	<a href="mailto:yury.romanov@credit-agricole-sa.fr">yury.romanov@credit-agricole-sa.fr</a>

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