

# ACT 2028



# Avertissement

Cette présentation contient des déclarations et des informations prospectives sur Crédit Agricole S.A. et sur le Groupe Crédit Agricole liées aux tendances.

Ces déclarations et informations prospectives intègrent des projections financières, des hypothèses sous-jacentes sur lesquelles ces projections reposent, des déclarations concernant des projets, des objectifs et des attentes relatives à des opérations, produits et services futurs, ainsi que des considérations relatives aux performances futures. Ces éléments sont élaborés à partir de scénarios fondés sur un ensemble d'hypothèses économiques dans un contexte concurrentiel et réglementaire donné. Par conséquent, ces hypothèses sont par nature soumises à des aléas et incertitudes difficiles à prévoir, susceptibles d'entraîner des écarts significatifs entre les résultats réels et ceux exprimés, implicites ou déduits des déclarations et informations prospectives présentées.

Sauf obligation légale ou réglementaire, ni Crédit Agricole S.A., ni aucune autre entité du Groupe Crédit Agricole ne s'engage à mettre à jour ou à réviser ces informations prospectives pour tenir compte de nouvelles données ou d'événements futurs.

De même, les informations financières reposent sur des estimations, notamment pour la détermination des valeurs de marché et des dépréciations d'actifs.

Les lecteurs doivent prendre en considération l'ensemble de ces facteurs de risque et incertitudes avant de formuler leur propre jugement sur la base de cette présentation.

Les chiffres présentés n'ont pas été audités. Les données financières relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024, approuvées par le Conseil d'administration le 4 février 2025 et par l'Assemblée générale le 14 mai 2025, ont été préparées conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables à fin 2024, ainsi qu'aux réglementations prudentielles en vigueur.

Les objectifs financiers sont établis conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 1er janvier 2025, et reposent sur un ensemble d'hypothèses relatives à l'application des réglementations prudentielles.

Ces informations ne constituent pas des prévisions au sens du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019, tel qu'amendé ou modifié, le cas échéant.

Note :

Le périmètre de consolidation du Groupe Crédit Agricole comprend : les Caisses régionales, les Caisses locales, Crédit Agricole S.A. et leurs filiales respectives. Ce périmètre a été retenu par les autorités compétentes pour évaluer la position du Groupe Crédit Agricole dans le cadre des récents exercices de Stress Tests.

Crédit Agricole S.A. est l'entité cotée, qui détient notamment les filiales métiers (Gestion d'actifs, Grandes Clientèles, Services financiers spécialisés, Banque de détail en France et Banque de détail à l'international).

Les totaux figurant dans les tableaux et analyses peuvent différer légèrement de la somme des valeurs individuelles en raison des arrondis.

Les données 2024 pro forma sont présentées en prenant en considération une hypothèse de mise en équivalence de la participation de Crédit Agricole S.A. dans Banco BPM S.p.A., à hauteur de 20,1% (cette hypothèse est subordonnée à l'obtention de l'autorisation de la Banque Centrale Européenne pour franchir le seuil de 20% du capital de Banco BPM).

**1. Les défis que nous devons relever**

**2. Ce que nous voulons être**

**3. Ce qui nous donne de l'élan**

**4. Un plan offensif pour réussir**

- Accélération
- Transformation
- Cohésion

**5. Trajectoire financière**

**6. Annexes**



1.

Les défis que  
nous devons  
relever





## Une Europe qui doit renforcer sa compétitivité et son autonomie stratégique

- **Décrochage de l'Europe face aux Etats-Unis :** stagnation de la productivité (+0,8% contre +6%<sup>1</sup>)
- **> 1 500 Mds€ d'investissements** de l'UE dans les secteurs stratégiques (défense, énergie, IA...)
- **Des banques américaines** qui captent 57% des revenus de BFI<sup>2</sup> en Europe



## Une compétition bancaire amplifiée par le digital et l'IA

- **Fragmentation de la relation** : les BEL/Néo représentent 40% des entrées en relation<sup>3</sup>, même si seulement ~3% du PNB de la banque de détail à ce jour
- **Désintermédiation** : paiement mobile (7% des paiements<sup>4</sup>), dette privée (+16% par an sur 10 ans<sup>5</sup>), cryptomonnaies...



## Les transitions sociétales et environnementales sont une course contre la montre

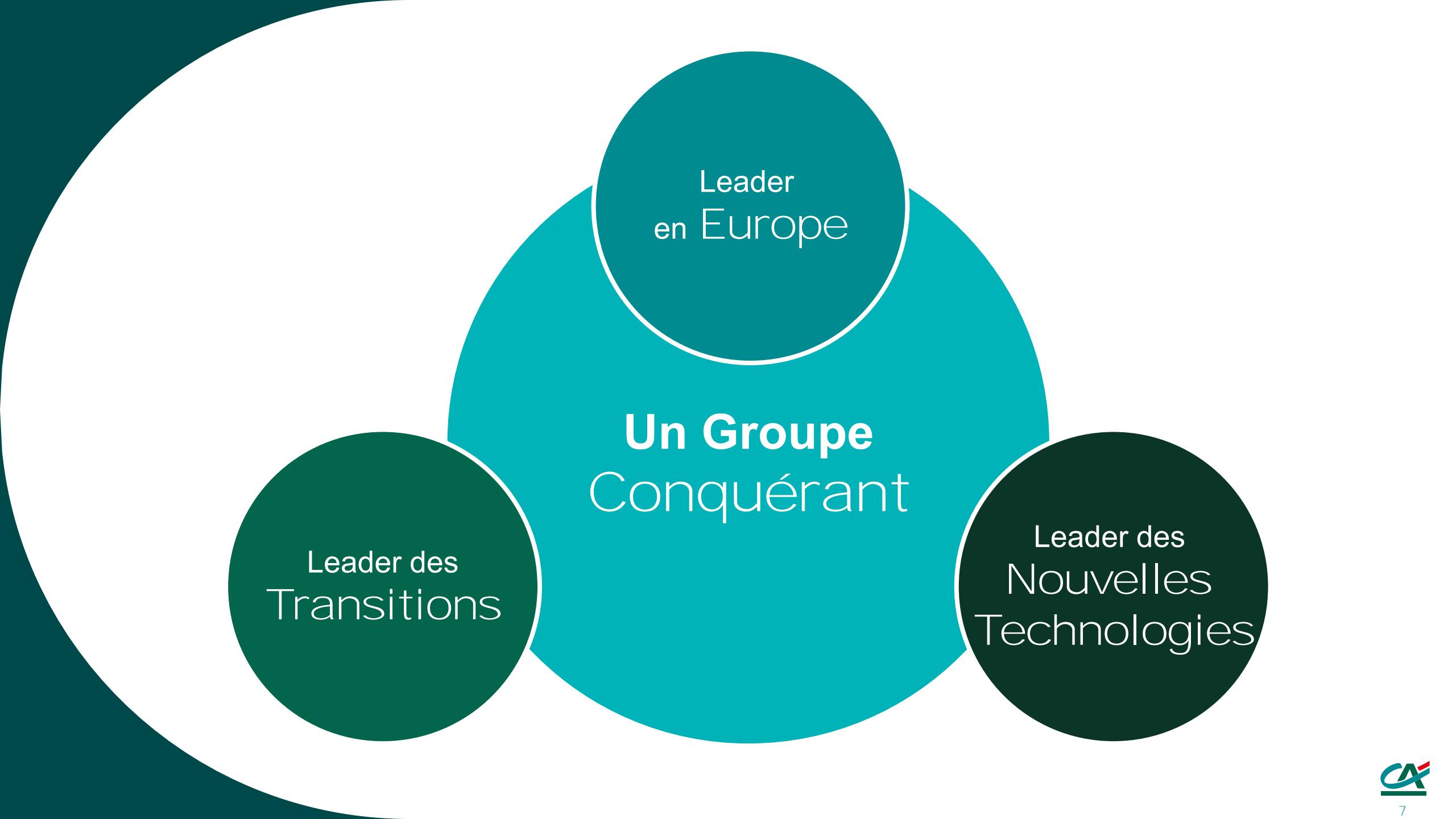
- **Climat** : +90% de pertes dues à des catastrophes climatiques depuis 2014
- **Vieillissement** : en 2050, 16% de la population européenne âgée de > 75 ans et 40% de > 50 ans
- **Transmission** : > 3 000 Mds€ d'ici 2035<sup>6</sup>

1. Croissance de la productivité 2019-2023 en PIB par heure travaillée / 2. % des revenus de commissions générés par les 10 plus grandes banques en Europe / 3. Baromètre Ouvertures et Clôtures de comptes (Baroc) de CSA 2024 / 4. Valeur des paiements réalisés par X-pay en magasin en France en 2024 / 5. Marché mondial de la dette privée (encours) 2012-2023 / 6. Montants qui seront transmis lors de successions dans les dix prochaines années en France  
Sources : OCDE, Plans d'investissement de l'UE, Rapport LSEG, Etude Bain sur les comportements clients de la banque de détail en France, Banque Centrale Européenne, Preqin, Refinitiv, Les Echos

2.

Ce que nous  
voulons être





# Un Groupe Conquérant

Leader des  
Transitions

Leader des  
Nouvelles  
Technologies

Leader  
en Europe

3.

Ce qui nous  
donne de  
**l'élan**





## Notre raison d'être et notre projet de groupe mettent le client et la société au cœur de nos activités

- « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société »
- Banque aux fondements mutualistes et coopératifs
- Banque préférée des Français et des Italiens



## Notre puissance de Groupe universel diversifié

- 54 M de clients dans 46 pays
- 10<sup>e</sup> banque mondiale<sup>1</sup>
- 8 métiers parmi les leaders européens



## Nos collaborateurs engagés et une très forte attractivité employeur

- 79% d'indice de recommandation employeur pour Crédit Agricole S.A. (+5 pts vs 2022)
- 1<sup>re</sup> place parmi les 25 entreprises offrant les meilleures opportunités de carrière en France<sup>2</sup>
- 1 M de CV reçus en 2024 pour Crédit Agricole S.A.



## Notre modèle décentralisé qui encourage l'entrepreneuriat

- Tous nos pôles métiers en croissance<sup>3</sup> ; consolidateurs européens pour certains d'entre eux
- La croissance externe contribue pour 30% dans la progression de notre PNB<sup>3</sup>

1. Classement The Banker sur la base de la taille de bilan / 2. Classement LinkedIn Top Companies 2025 / 3. Sur 6 ans  
Sources : Sondage OpinionWay (2025), Indice de Recommandation Client – Etude Doxa octobre 2024, Groupe Crédit Agricole



## Un Groupe solide et résilient capable d'absorber les chocs

- **142 Mds€<sup>1</sup>** de capitaux propres
- **17,2%<sup>1</sup>** de CET 1 au niveau du Groupe Crédit Agricole (1<sup>re</sup> banque G-SIB en Europe sur la distance au SREP<sup>2</sup>)
- **473 Mds€<sup>1</sup>** de réserves de liquidité



## Un Groupe performant, avec un fort potentiel de croissance

- **1<sup>re</sup>** croissance en PNB des banques européennes sur 10 ans<sup>3</sup> pour Crédit Agricole S.A. (**5,6%**)
- **Des objectifs dépassés** sur les trois derniers PMT
- Un modèle de croissance organique : **70%** de la progression de notre PNB<sup>4</sup>, grâce à la conquête et l'équipement de nos clients



## Un Groupe qui investit et qui voit loin avec un actionnariat stable

- **5,4 Mds€** consacrés à l'IT en 2024<sup>5</sup>
- 2 nouveaux métiers créés en 2023 : Transitions & Energies, Santé & Territoires
- Des solutions développées par notre **start-up studio** : banque des RH, Blank, Kollecto



## Un Groupe consolidateur à l'échelle européenne

- **19 Mds€** d'opérations de croissance externe en 10 ans via 65 opérations (critères stricts : ROI > 10% en 3 ans)

1. A fin 2024 / 2. Supervisory Review and Evaluation Process / 3. TCAM15-24 d'un échantillon de 15 banques cotées comparables en Europe / 4. Sur 6 ans / 5. Dépenses *build et run* du Groupe Crédit Agricole  
Source : Groupe Crédit Agricole

4.

## Un plan offensif pour réussir

Accélération

Transformation

Cohésion



## Accélérer plus fort pour agrandir notre terrain de jeu

- 1 Gagner le match à domicile sur la banque de proximité
- 2 Créer de nouveaux terrains de développement en Europe
- 3 Renforcer l'ancrage de nos champions en Asie
- 4 Elargir notre terrain de jeu
- 5 Mener la course des transitions

### AMBITION 2028

60 M de clients

**~3 500 Mds€ d'épargne**

Soit ~ +400 Mds€  
Gestion d'actifs, Assurance-vie,  
Gestion de fortune, Epargne Bilan

**> 30 Mds€ PNB**

Dont ~60%  
à l'international

# Gagner le match à domicile sur la banque de proximité

**Trois banques complémentaires au sein d'un Groupe universel au service de chacun**



## Banques universelles au service de chacun

- **Approche différenciée** pour répondre aux besoins de chaque client (jeunes, familles, patrimoniaux, entreprises)
- Gamme de solutions **la plus large, facilité du digital et excellence de l'humain**
- **Façonneuses des territoires** en contribuant à leur vitalité économique (financement, construction, rénovation) et en accélérant les transitions (énergie, mobilité, démographie)



## Banque de tous ceux qui entreprennent

- **Une offre de conseil premium et multicanale**, avec des expertises de gestion patrimoniale et pro
- **Une offre d'access banking 100% digitale**, pour les clients autonomes, dans une logique d'amélioration du *cost to serve*
- **Une offre optimisée**, avec conseil à distance et accueil mutualisé en agence



## Le meilleur de l'épargne digitale pour tous

- **Plateforme d'investissement en ligne**
- **Démocratisation de l'épargne** (guidée, ludique) et accès aux **investissements alternatifs** (dont cryptomonnaies)
- Un ***cost to serve*** divisé par deux, notamment grâce à **l'IA, pour atteindre le break-even dès 2028**



+8 M  
de conquête brute

AMBITION 2028



> 1 M  
de clients en stock



# Gagner le match à domicile sur la banque de proximité

## Des solutions innovantes pour séduire nos clientèles stratégiques

### Jeunes

#### Reconquérir le *leadership*

- Une approche nouvelle et **disruptive** qui répond aux tendances et usages des Jeunes (mobile, à la voix, communautaire)

### Patrimoniaux

#### Accompagner les projets de nos clients

- Une coordination globale de **nos expertises** pour répondre avec les meilleures solutions aux besoins de nos clients
- Des solutions d'investissement exclusives (gestion conseillée 100% digitalisée, actifs privés)

### Pro / PME / Agri

#### Servir toute la chaîne de valeur

- Des offres déclinées par **secteur** qui vont **au-delà des services financiers**  
 **CAWL**       **Kolecto.**  
 **DOXALLIA**
- Une offre Banque des RH
- Pour le marché agri, des solutions de haut de bilan pour accompagner le renouvellement des générations

### ETI

#### Être le banquier leader

- Une approche coordonnée de niveau **Groupe** au service de nos clients



- Déploiement de nos expertises de **cash management** et renforcement de notre offre de **haut de bilan** sur l'ensemble du territoire via la création de **Indosuez Corporate Advisory**

1<sup>ère</sup>

banque

des Jeunes

Groupe Crédit Agricole

+1 M

conquête brute  
Patrimoniaux<sup>1</sup>

+1 M

conquête brute  
Pros / PME<sup>1</sup>

AMBITION 2028

1 ETI sur 3

ayant choisi le Groupe Crédit  
Agricole comme banquier  
de 1<sup>er</sup> cercle en France

# Créer de nouveaux terrains de développement en Europe

En Italie : amplifier la dynamique du Groupe 



## Développer notre activité en renforçant la transversalité entre nos métiers



- Poursuite de la **conquête** sur tous les marchés (particuliers, professionnels et entreprises)
- Développement d'une **banque digitale pour les professionnels** pour devenir le partenaire de référence et un **leader sur le marché des petites entreprises**
- Augmentation du *cross-selling* en valorisant pleinement les synergies entre les métiers :
  - Par une **meilleure valorisation des données** et un partage entre les entités
  - Par une diversification des **canaux de distribution** et **des offres**
- Renforcement de la **marque Crédit Agricole** à travers des initiatives coordonnées pour un positionnement solide, attractif et pérenne
- Tout en restant à l'écoute des **opportunités de croissance externe**



6,5 M  
de clients

~20%  
de contribution au  
résultat de CASA



# Créer de nouveaux terrains de développement en Europe

## Déployer le modèle universel en Europe

### Capitaliser sur la présence du Groupe dans tous les marchés clés en Europe...

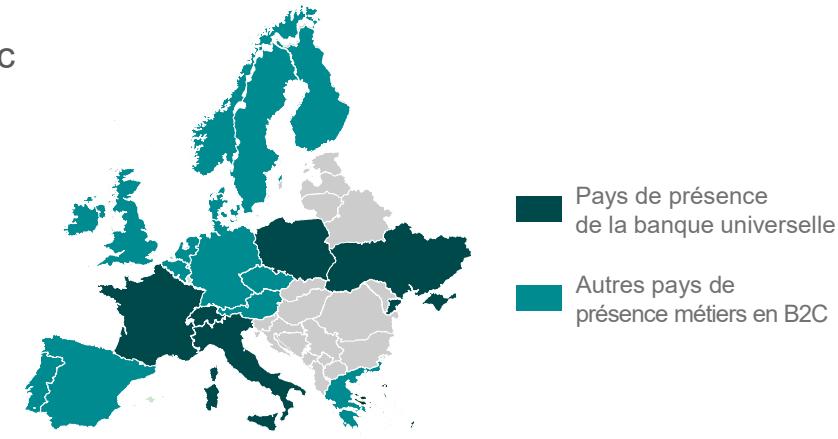
- Une institution financière de portée européenne, avec des **implantations dans 22 pays**

**41%**

PNB CASA en Europe  
hors France<sup>1</sup>

**15 M**

Clients CASA en Europe  
hors France<sup>1</sup>



### ... pour développer le modèle universel, en commençant par la création de Crédit Agricole Deutschland

- Une **présence** établie en **Allemagne**, 1<sup>er</sup> marché en banque de proximité en Europe

**11 Mds€**

Encours de crédit conso<sup>1</sup>

**15 Mds€**

Encours d'épargne<sup>1,2</sup>

**~1 M**

Clients<sup>1</sup>

- Unification des bases clients et de la proposition de valeur**
- Elargissement de notre offre** à toute la gamme épargne, puis à la banque au quotidien et à l'assurance
- Appui sur **l'actif technologique** de BforBank
- Poursuite du développement dans les **pays limitrophes** de la France

AMBITION 2028

**2 M**  
de clients en Allemagne



# Créer de nouveaux terrains de développement en Europe

## Déployer nos solutions d'épargne et nos offres sur les marchés spécialisés

AMBITION 2028

### Créer une plateforme digitale d'épargne pour les Européens

Notre **leadership** en matière d'épargne en Europe et notre capacité à offrir des solutions sur mesure et industrielles au service d'une **offre unique digitale à destination d'une clientèle patrimoniale** :

- **Gamme complète et sélective** de supports d'investissements (épargne bancaire et financière)
- **Accès démocratisé et digitalisé** aux solutions d'investissement (cryptoactifs, actifs privés, produits structurés), s'appuyant sur nos solutions technologiques
- Expérience client augmentée par du **conseil et des allocations automatisées**

**> 40 Mds€**

encours d'épargne  
en Europe  
via la plateforme  
*hors France*

### Lancer une banque digitale européenne des professionnels et de l'agriculture

- Enrichissement et déploiement de l'outil **Blank** pour les **professionnels** dans au moins 3 pays européens après l'Italie
- Déclinaison de la solution pour le marché de **l'agriculture**

# Créer de nouveaux terrains de développement en Europe

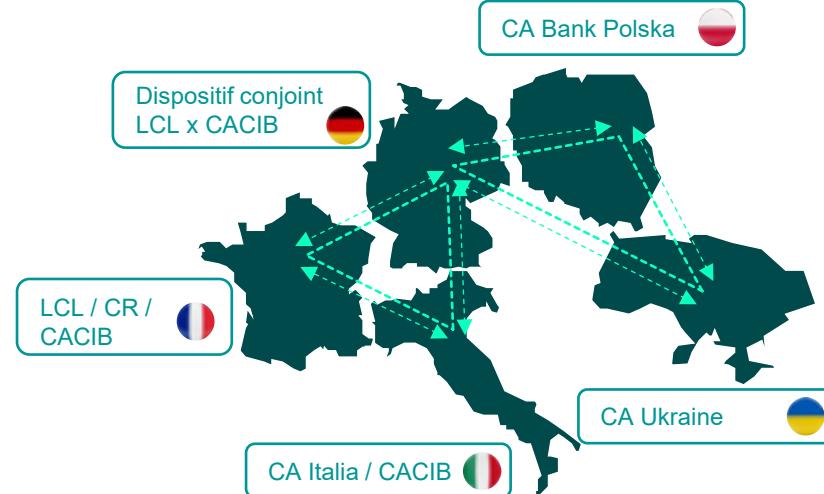
## Partir à la conquête des ETI européennes en exportant nos savoir-faire

### Accompagner la réindustrialisation sur les zones et les filières à forts enjeux

- Appui sur les **filières d'excellence du Groupe** au cœur des enjeux de **souveraineté** en Europe



- Priorisation des **zones** à forts échanges commerciaux et accompagnement de la future **reconstruction de l'Ukraine** : France-Italie-Allemagne & Allemagne-Pologne-Ukraine (~33 K ETI, ~60% du PIB de l'UE<sup>1</sup>)



### Mettre en place une approche paneuropéenne

- Création d'une structure européenne** de coordination en appui des coverage locaux, chargée d'accélérer la conquête et le développement des ETI en Europe
- Définition d'ambitions stratégiques sur le **marché des ETI dans chaque pays de présence de la banque universelle du Groupe**
- Etendre notre *set-up* dans les pays clés sans présence de banque de détail en commençant par l'**Allemagne via un dispositif conjoint LCL x CACIB**
- Développement des **synergies** avec tous les métiers présents localement (CACIB, CAL&F, CAPFM, Amundi, CAA)



AMBITION 2028

+200 ETI

stratégiques clientes  
du Groupe en Europe  
*Hors France*

1. Sources : Eurostat et bases statistiques nationales, 2025

# Renforcer l'ancrage de nos champions en Asie

## Renforcer notre ancrage régional



Accélération de la **collecte sur tous les segments de clientèle**, notamment via le développement des JVs existantes et de nouveaux partenariats, dans un contexte de forte croissance des réservoirs d'épargne en Asie



Amplification du **développement sur la zone Asie-Pacifique**, en s'appuyant sur nos **secteurs d'expertise** : financements de projets Infra & Power accompagnant la transition énergétique, Telecom et Technologie, Transport, solutions de couverture marché et d'investissement, levée de liquidités dans une **région à la richesse croissante**



Développement de nos solutions d'investissement auprès des **clients UHNWI et professionnels de l'investissement** notamment en Asie du Sud-Est

## Etendre nos offres à de nouvelles géographies



Extension de nos offres en Asie pour **notre clientèle européenne** et pour développer la **clientèle asiatique** (ouverture d'une succursale à Singapour<sup>1</sup>)

## AMBITION 2028

**+150 Mds€**

collecte nette Amundi<sup>2</sup>

**+5,5%**

TCAM 24-28  
revenus BFI en zone  
APAC

**20 Mds€**

AuM CAIWM



1. Sous réserve des autorisations réglementaires / 2. Hors prise en compte de la sortie exceptionnelle liée à la réallocation du mandat du fonds de pension indien EPFO

# Elargir notre terrain de jeu

## Saisir les opportunités sur les marchés privés



**Dynamisation des investissements** en actifs privés, notamment en **dette**, au bénéfice de nos assurés



Acteurs de référence dans la **démocratisation des actifs privés**  
Développement **de solutions d'investissement** pour les **institutionnels**



Accompagnement renforcé des **fonds de dette** dans leurs **besoins de financement** et amplification de **nos capacités de distribution**

## Accélérer notre développement sur les offres de paiement, d'encaissement et de gestion des flux

- Offre intégrant les **transformations technologiques**, notamment sur le paiement mobile (paiement / encaissement, *wallet*, *account-to-account*)
- **Partenaire majeur des entreprises** grâce à des offres « tout-en-un » d'encaissement (via CAWL) et incluant des services extra-financiers (exemple : autour de la facturation électronique avec Kollecto)
- Poursuite de la **montée en gamme de nos offres de cash management** en France et en Europe
- Développement de **partenariats innovants** s'appuyant sur la *blockchain*

AMBITION 2028

Partenariat  
stratégique

Amundi ICG  
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

x2

croissance paiements  
carte vs marché

+20%

virements /  
prélèvements émis



# Mener la course des transitions

Accélérer sur nos engagements passés et élargir nos solutions pour accompagner toutes les transitions

## Être leader de l'économie de la transition écologique

- **Réaffirmation de nos trajectoires Net Zero<sup>1</sup>** et renforcement de notre **stratégie climat**
- **Gamme d'investissements responsables** la plus large du marché
- **Acteur majeur de l'adaptation au changement climatique** : offres bancaires dédiées, nouveau métier Prévention<sup>2</sup>, promotion de l'économie circulaire et de l'usage, accompagnement des filières<sup>3</sup>
- **Innovation et mobilisation de ressources en faveur de la nature**, notamment via 2 initiatives :
  - **CA Capital Naturel<sup>4</sup>** : initiative stratégique visant à reconnaître, protéger et valoriser économiquement ce capital, en commençant par la Forêt
  - **Climate & Nature Force** : réseau de recherche interne, observatoire des risques & mesures d'impact, enjeux d'adaptation / atténuation des risques, identification d'opportunités

AMBITION 2028

90/10

ratio d'encours  
*green-brown*<sup>5</sup>

**240 Mds€**

financement des transitions Groupe Crédit Agricole<sup>6</sup>

**1 Md€**

revenus BFI Finance durable<sup>7</sup>

**600 K**

logements accompagnés en rénovation énergétique

## Amplifier notre impact en faveur de la vitalité des territoires et de la « transition juste »

- Leader de l'accès au **logement durable pour tous** en France
- Accès **aux services essentiels dans les territoires**
  - **Santé** (1 M de téléconsultations, offres de couverture collective santé complétées par des services additionnels de prévention), **mobilité** (10 K véhicules en autopartage), **énergies renouvelables** (~1,5 à 2 Mds€ de financements annuels en France)
- Accompagnement des **transitions agricoles et agro-alimentaires**



1. Des trajectoires de décarbonation définies à 2030 dans 8 secteurs (Pétrole & gaz, Electricité, Automobile, Immobilier commercial, Ciment, Aviation, Transport maritime, Acier) et des ambitions affirmées dans 2 secteurs (Immobilier résidentiel, Agriculture) / 2. CA Assurances / 3. Exemples : Tourisme de montagne, Ferme France / 4. Focus sur 6 composantes du capital naturel (forêts et bois, eau, sols, biodiversité, agroécologie et carbone) / 5. Part des expositions bas-carbone vs part des expositions liées à l'extraction d'énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) / 6. Financement de la transition environnementale, financement de l'inclusion sociale et financements généraux des transitions / 7. Toute transaction disposant d'une structure de finance durable en ligne avec les standards du marché et ceux du Groupe

# Mener la course des transitions

## Répondre aux défis intergénérationnels de la transition démographique

Accompagner nos clients sur l'ensemble de leurs enjeux en additionnant nos métiers et nos expertises

AMBITION 2028

Trans-  
mission

Devenir le **partenaire de confiance** de la grande transmission intergénérationnelle



Epargne  
retraite

Devenir un leader **de la préparation à la retraite individuelle et collective** en Europe :

- En Europe : fournir **des solutions** d'investissement **pour tous les dispositifs** de fonds de retraite, publics ou privés
- En France : **conserver notre leadership** sur l'épargne retraite
- En Italie : **accélérer notre développement** grâce à la mise en marché de **nouvelles offres** pour les particuliers et les entreprises



1<sup>er</sup>

Groupe Crédit Agricole leader en encours de la retraite collective et individuelle en France

> +75 Mds€

collecte nette épargne retraite Amundi en Europe

Bien  
vieillir

Accompagner les seniors et les aidants aux différentes étapes de vie



Nous transformer plus vite  
pour gagner en efficacité

AMBITION 2028

- 1 Accélérer le *time to market* et faire de l'IA et de la data des leviers de conquête et d'efficacité
- 2 Préparer l'avenir et intensifier nos efforts d'innovation
- 3 Conserver un temps d'avance sur la maîtrise des risques
- 4 Engager par la confiance, terreau au service de la performance et de la transversalité

< 55%  
Coefficient  
d'exploitation

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

Investir dans des dispositifs technologiques et industriels communs

## Développer des fondations technologiques communes, en support des capacités propres de chaque métier

- **Mise en place d'une Data Market Place** permettant de valoriser les données intra-Groupe (personnalisation, ciblages, alimentation parcours digitaux,...) et de faciliter l'accès aux données de place
- **Déploiement à l'échelle de solutions IA : mutualisation d'actifs** au sein du Groupe (exemples : socle IA agentique, agent conversationnel, assistant personnel)
- **Création d'un centre d'expertises** en soutien de tous les métiers (refonte des processus, Data, IA, UX)
- Accès **multi-LLM** et **formation** de tous nos collaborateurs

AMBITION 2028

20%

gains de temps  
« administratifs »

50%

gains d'efficacité sur nos opérations de conformité

## Capitaliser sur ces socles IA et Data pour créer des nouvelles activités industrielles

- **Plateforme KYC Groupe** permettant de renforcer le selfcare client tout en réduisant la charge des équipes
- Nouveau métier de la **Confiance Numérique** pour devenir un acteur de référence en la matière :
  - Garantir la **fiabilité des parties prenantes** et de leurs justificatifs (exemple : lutte contre la fraude)
  - Proposer des solutions sécurisées d'**identité numérique**
  - **Digitaliser en confiance** les processus métiers (exemple : signature électronique)

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

Simplifier pour être plus agile, plus efficace, plus rapide

AMBITION 2028

## Renforcer l'efficacité et l'agilité de notre modèle

- **Renforcement du pilotage par la valeur** pour maîtriser nos coûts et accélérer les mises en production
- **Organisation agile** étendue aux métiers (organisation en « mode produit »)
- Poursuite de la **rationalisation des infrastructures IT** en lien avec la rationalisation des offres et des parcours de nos grands métiers (exemple : projet de convergence des infrastructures en Europe chez CAPFM)

2x  
plus vite

accélération du  
*time to market*<sup>1</sup>

## Simplifier notre organisation

- Lancement d'un **grand programme de simplification** au sein de chaque entité de CASA : application de la « **règle +1/-1** » à tous les échelons, revue des processus et de la comitologie,...
- Revue de nos **grandes filières fonctionnelles** (exemples : Finance, RH) pour gagner en productivité et en efficacité : convergence des solutions IT, création de centres de services partagés, automatisation des processus par l'IA, renforcement des expertises

+30  
mesures

de simplification  
d'envergure

1. Exemples de réalisations : parcours Habitat développé en 4 mois (contre 12 mois usuellement), LCL Easy Pro développé en 9 mois (contre 18 prévus)

# Préparer l'avenir et intensifier nos efforts d'innovation

## Poursuivre nos investissements dans l'innovation et la R&D

- Appui sur notre **start up studio LA FABRIQUE** pour le développement de **solutions innovantes**
  - Exemples : offres de gestion administrative et financière pour faciliter le quotidien de nos clients Pros et Entreprises et préparer le passage à la facture électronique, solution pour les avantages salariés, plateforme complète de gestion administrative pour les associations, outil pour les aidants,...
- Appui sur les **activités existantes « as-a-service » de nos métiers** et les expertises associées pour accélérer la transformation
- Poursuite de la recherche sur le **quantique**



AMBITION 2028

x4  
sur 3 ans  
conservation d'actifs  
digitaux

## Développer une approche multi-métiers sur la finance tokénisée

En s'appuyant notamment sur l'**agrément MiCA de CACEIS** :

- Permettre aux clients institutionnels qui le souhaitent d'accéder à une offre sécurisée d'exécution / conservation pour leurs **crypto-actifs**...
- ... et leur offrir une **gamme de produits adaptée**, développée par nos différents métiers (exemples : dépôts tokénisés avec CACIB, tokénisation de parts de fonds avec Amundi)

# Conserver un temps d'avance sur la maîtrise des risques

## Repenser nos grands processus risques pour accroître leur efficacité et leur efficiency et faire face à l'accroissement des exigences réglementaires

- Appui sur les nouvelles technologies pour **automatiser et optimiser nos processus** : octroi de crédit, gestion des alertes,...
- **Industrialisation** des processus clés (exemple : Plateforme KYC Groupe)

## Renforcer notre résilience pour répondre aux nouvelles opportunités, menaces et exigences

- Adaptation des moyens de surveillance et de réaction aux **nouvelles menaces cyber**
- Poursuivre les efforts sur la **résilience**, en lien avec DORA
- Adaptation de notre **stratégie de sourcing** et de nos processus de **sélection** et **surveillance des fournisseurs de services clés**
- **Appui sur la taille et la robustesse de nos infrastructures** pour prendre un rôle clé dans l'économie numérique européenne

## Garantir notre autonomie stratégique tout en favorisant le développement d'un écosystème européen

- Renforcement de notre **autonomie stratégique**, notamment en amplifiant notre **stratégie de cloud privé** pour garder la maîtrise de nos infrastructures
- Accompagnement de l'écosystème technologique français et européen, pour **favoriser l'émergence de solutions souveraines européennes**, en ligne avec nos projets prioritaires

# Engager par la confiance, terreau de la performance et de la transversalité



## Amplifier la mise en responsabilité au service de la performance

- Mise en **responsabilité** de nos collaborateurs et valorisation des **initiatives de simplification**
- Renforcement de notre **capacité à travailler ensemble** par la **confiance** pour soutenir notre **développement**

AMBITION 2028

**100%**  
des dirigeants  
suivant un programme de  
développement commun



## Incarner le Groupe et embarquer le collectif

- Ancrage des valeurs universelles du Groupe et renforcement du lien entre les managers par la création d'un **lieu unique et emblématique de collaboration et de développement**
- Promotion de notre **culture internationale** comme un atout au service de nos ambitions
- Mesure de l'intensité de notre **collectif** via le lancement de l'**Indice de confiance**

**100%**  
des compétences cibles  
cartographiées



## Accompagner le développement et la transformation du Groupe et préparer l'avenir

- Développement de l'**employabilité**, de l'**expertise** en proximité et des **compétences cibles** pour relever les défis technologiques et assurer notre développement notamment en Europe
- Préparation de la **relève des dirigeants** par une approche intégrée des talents via les **viviers stratégiques** (mixité, international, profils experts)

**50%**  
de femmes

**30%**  
d'internationaux  
dans les viviers stratégiques

# COHÉSION

Unir les forces de tous nos métiers  
pour créer plus de valeur au  
service des clients

# Unir les forces de tous nos métiers pour amplifier les synergies

## Mobiliser les métiers comme « Business Partners » des banques relationnelles

- Engagement de tous nos **métiers** au service de la **conquête de nos banques de proximité** (exemple : conquête par l'assurance, tant en protection des biens qu'en assurance-vie pour les jeunes actifs ou en assurance emprunteur)
- Développement de **solutions innovantes à destination des clients des banques** (exemples : actifs privés par Amundi, offre « GF Select » par Indosuez à destination des clients fortunés)

AMBITION 2028

+230 K

nouveaux clients particuliers captés via l'assurance

x2

clients principalisés sur l'assurance en France en 2030<sup>2</sup>

~30 Mds€

+30% encours crédit conso pour les banques du Groupe

+140 Mds€

d'encours dans le cadre de l'Alliance épargne<sup>3</sup>

## Favoriser la cohérence et la coordination stratégique entre les métiers

- Approche client** coordonnée entre différents métiers (exemples : Alliance épargne<sup>1</sup>, Banque des RH)
- Mise à disposition de ressources et / ou d'expertises** pour renforcer l'efficacité marketing et commerciale (exemples : conseil haut de bilan avec Indosuez Corporate Advisory, expertise marketing et data par CAPFM)
- Création par Crédit Agricole Assurances d'un dispositif opérationnel dédié aux partenariats européens de distribution, centré en priorité sur la mobilité : **CAA Partners**

1. Dispositif collectif trans-métiers (Amundi, CAA, CACIB, CA Titres, CAIWM) visant à accompagner les Caisses Régionales dans l'animation du domaine épargne tous marchés et toutes classes d'actifs / 2. Clients principalisés : détenant 4 produits (dont ADE) couvrant au moins 2 des 3 univers Protection, Prévoyance et Epargne-Retraite / 3. Encours bilan et hors-bilan des CRCA et de LCL à 2028

5.

## Trajectoire financière



# Hypothèses prudentes dans un environnement incertain

Croissance modérée, inflation normalisée,  
taux en légère hausse<sup>1</sup>

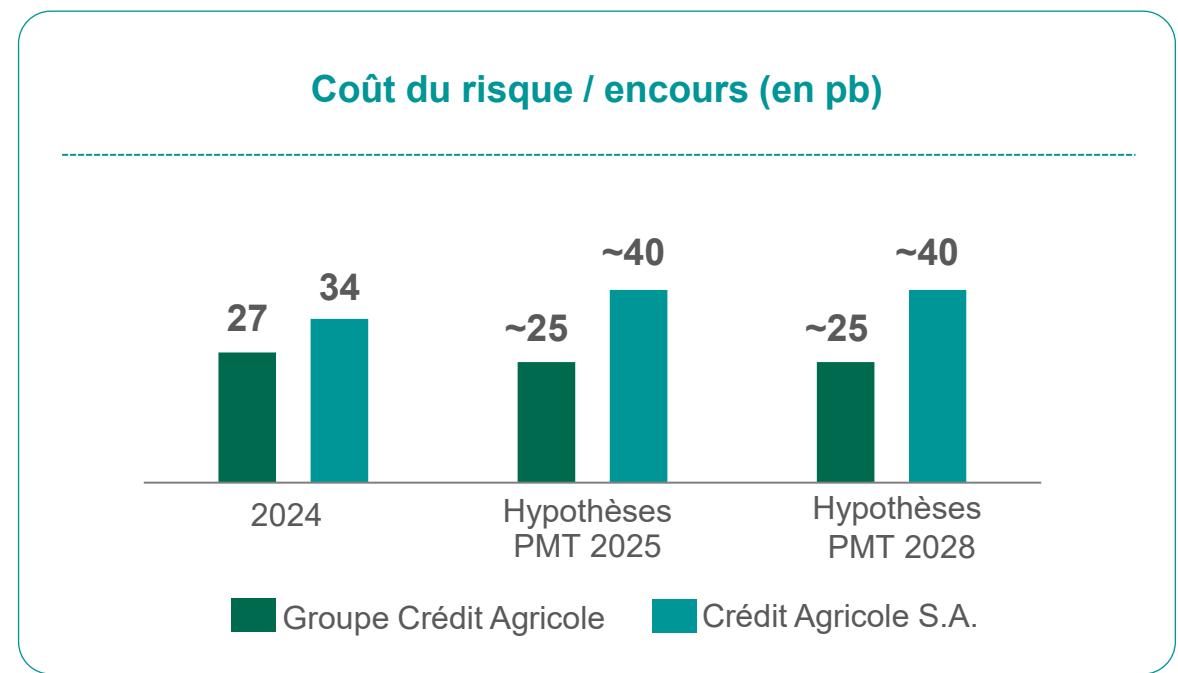
**Zone euro  
Croissance du PIB**  
~1,4%

**Zone euro  
inflation**  
~1,9%

**Euribor  
3 mois**  
~2,2%

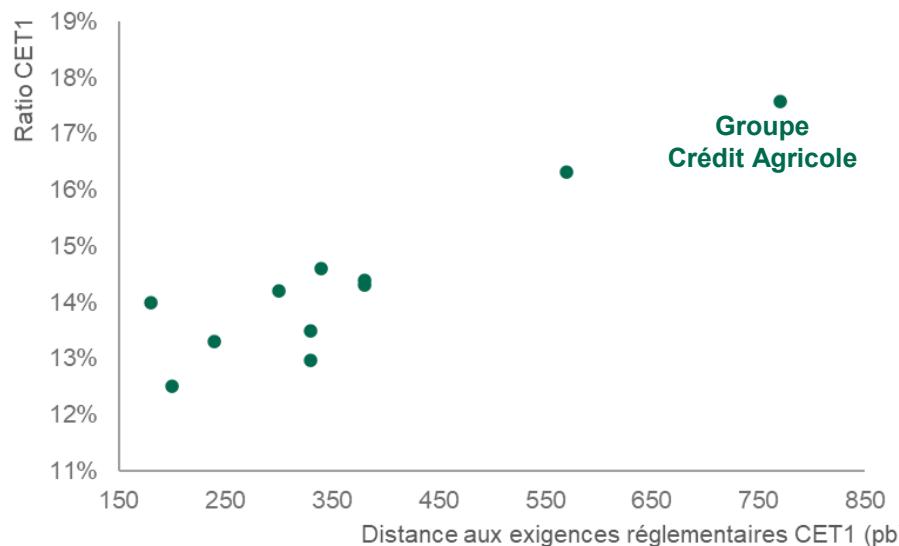
**SWAP  
10 ans (EUR)**  
~2,9%

Hypothèses de **coût du risque** prudentes



# Le groupe bancaire le plus solide parmi les G-SIB européens

## Distance aux exigences CET1 en pb Ratio CET1 phasé à fin juin 2025 des G-SIB européens



## Position de liquidité du Groupe Crédit Agricole à juin 2025



## Qualité des actifs du Groupe Crédit Agricole à juin 2025



## Notations

S&P Global

A+ stable

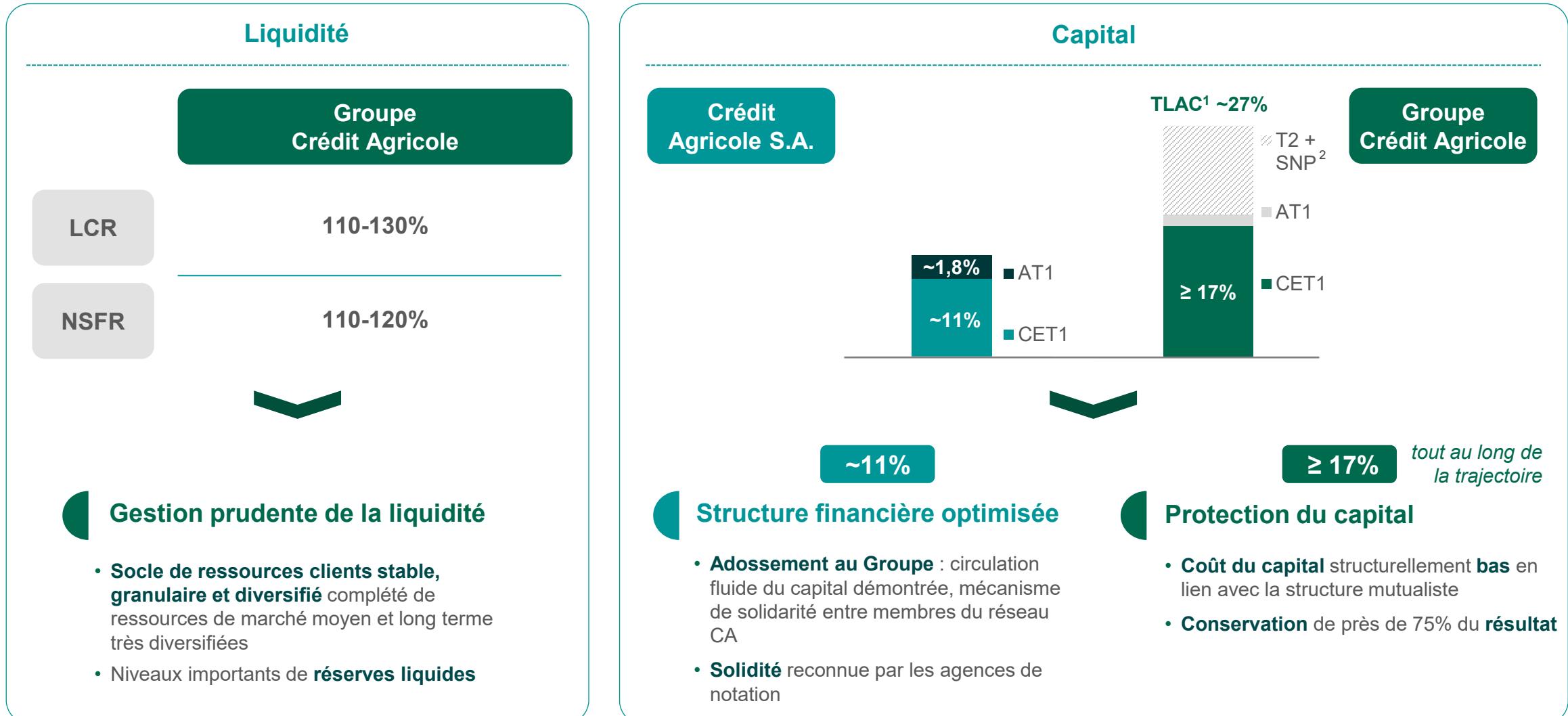
MOODY'S

A1 stable

Fitch Ratings

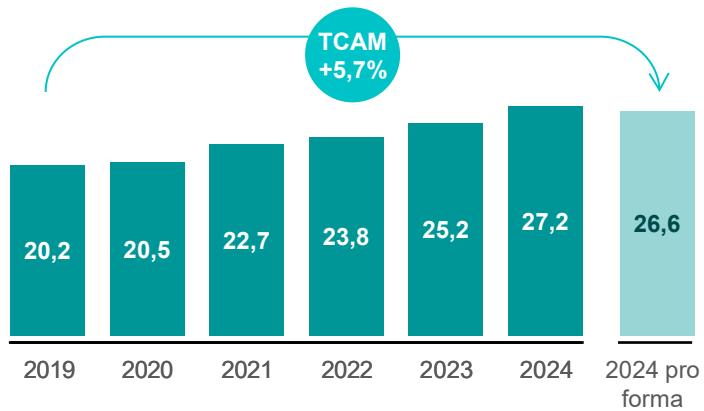
A+/AA- stable

# Capital et liquidité : un cadre de gestion maîtrisé et prudent



# Performance éprouvée de Crédit Agricole S.A.

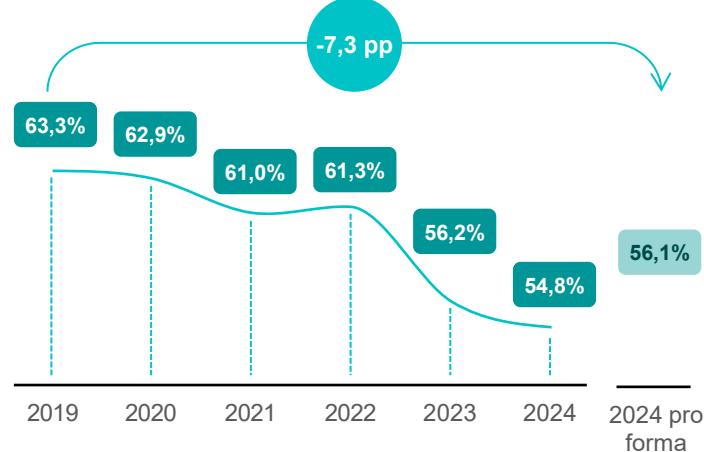
## Revenus (Mds€)



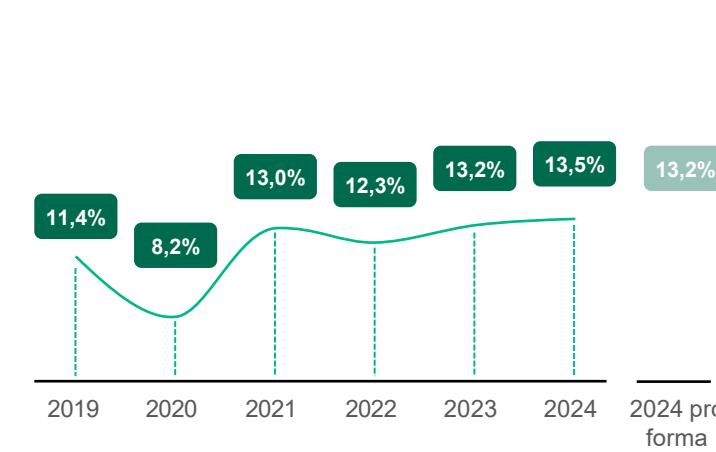
## RNPG (Mds€)



## Coefficient d'exploitation



## ROTE



Forte croissance des revenus tirée principalement par la croissance organique des métiers, complétée par une série de nouveaux partenariats et d'acquisitions autofinancées

Amélioration continue de l'efficacité opérationnelle

Rentabilité en hausse

# Leviers de croissance

## Gestion d'actifs

- Accélération sur les ETF, l'Asie (filiales et JVs), 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 clients particuliers, 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

# Leviers de croissance

## 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)

## 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)

## Crédit-bail & affacturage

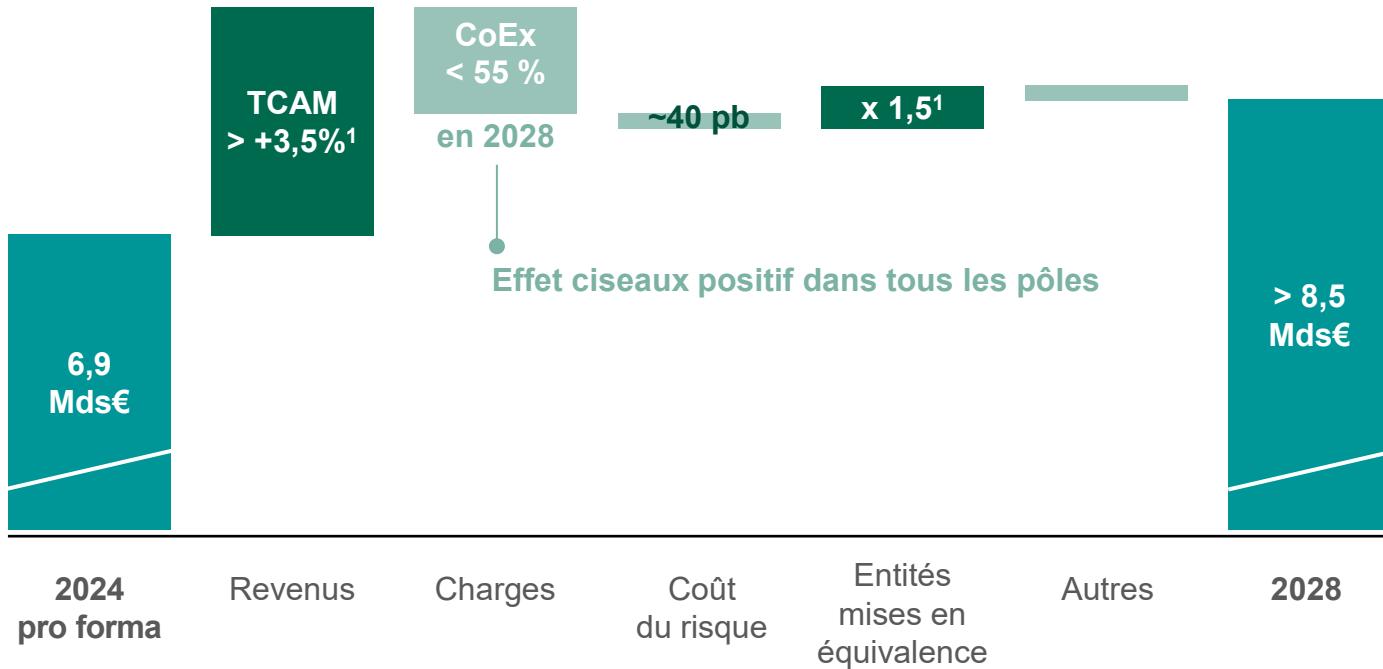
- Poursuite du développement des EnR en France, du *leasing* grâce aux nouvelles filières spécialisées
- Accélération du *factoring* en Europe via l'élargissement des offres (*e-factoring*)
- Gestion optimisée des RWA
- Amplification de l'offre d'économie circulaire

## 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, gestion de fortune, paiements, assurance dommage) pour favoriser le développement des commissions
- Stabilisation de la marge nette d'intérêt

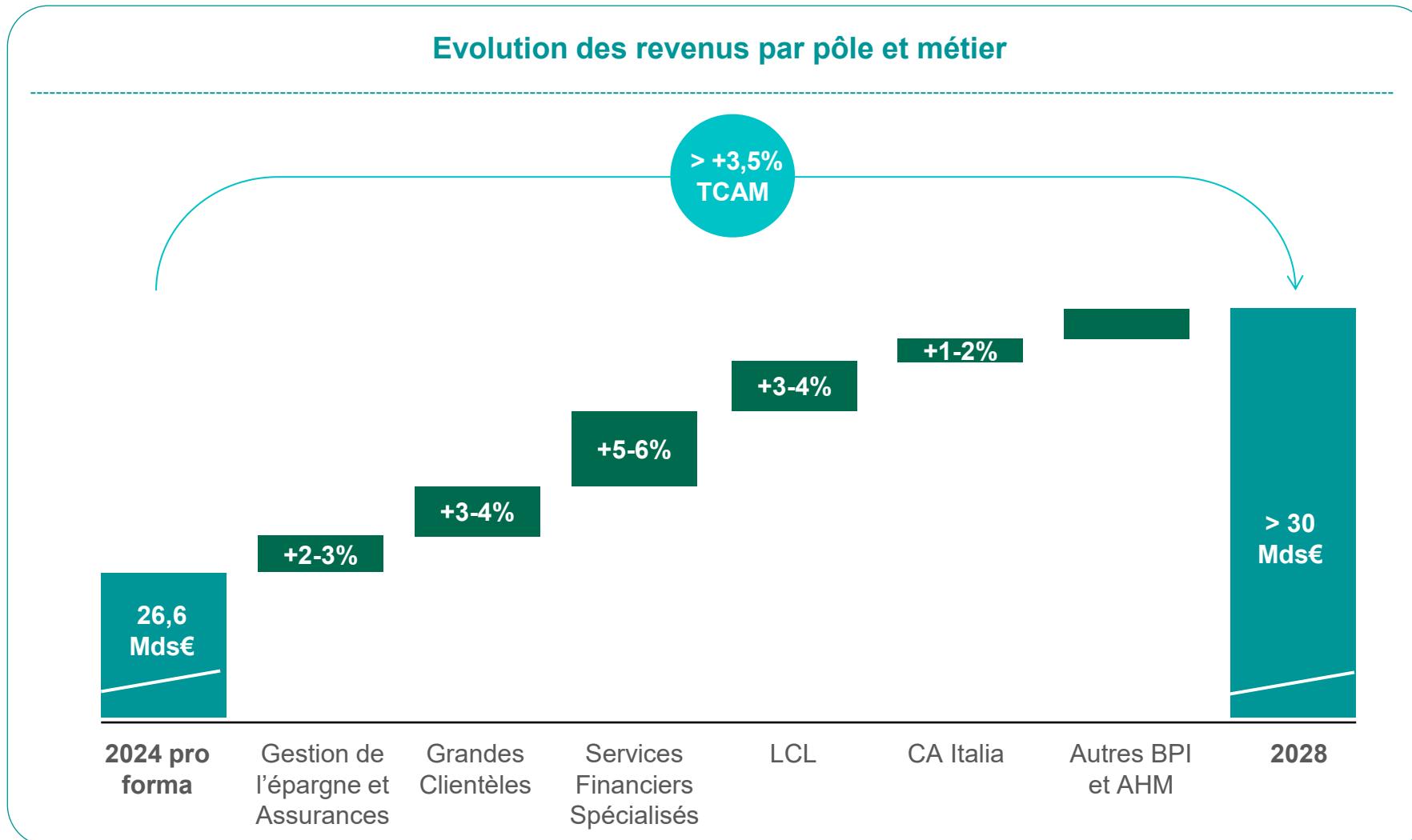
# Résultat en croissance

## Evolution du RNPG par ligne du compte de résultat



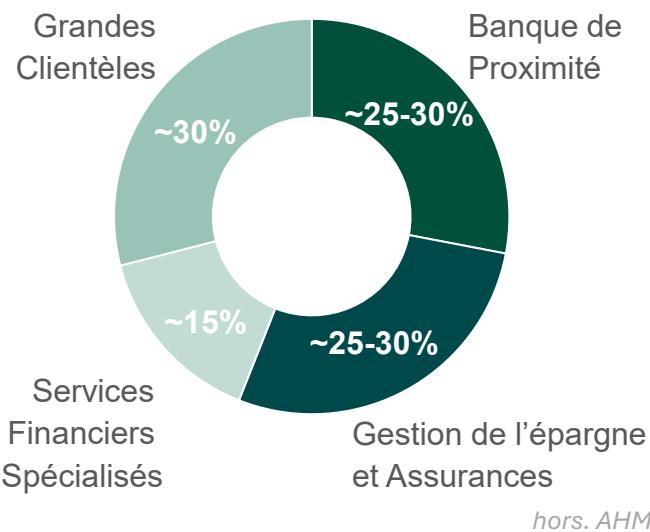
1. vs Comptes 2024 pro forma

# Revenus en croissance dans tous les métiers

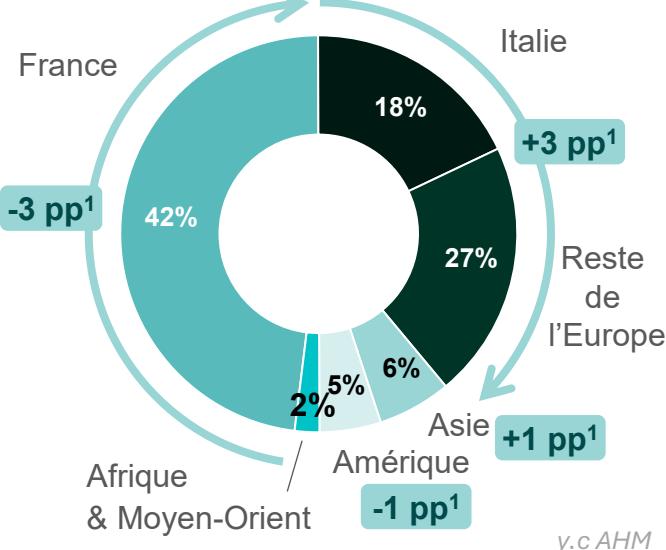


# Revenus : un modèle équilibré et diversifié

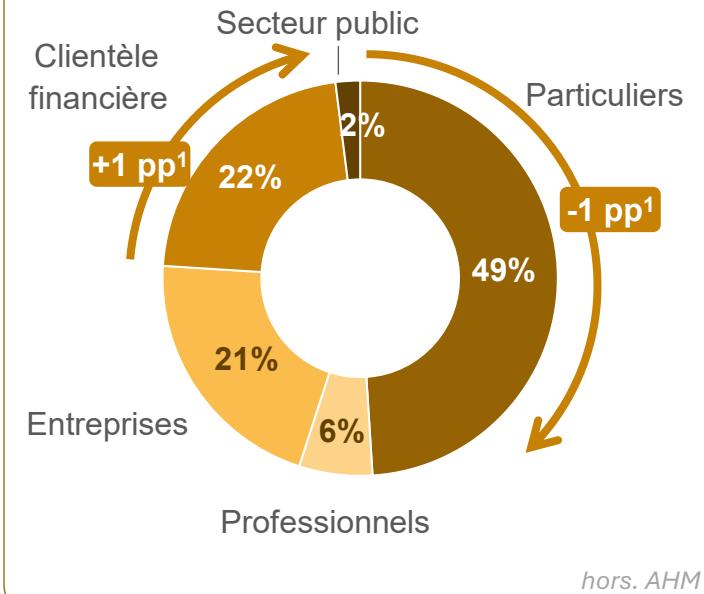
## Revenus 2028 par métier



## Revenus 2028 par zone géographique



## Revenus 2028 par type de clientèle



Des revenus équilibrés et en croissance dans tous les métiers

Un ancrage européen solide qui se renforce en dehors de France

Un mix client diversifié et stable

# Efficacité opérationnelle renforcée dans tous les métiers

## Coefficient d'exploitation de Crédit Agricole S.A.

56,1%

2024 pro forma

< 55%

Objectif 2028

## Efficacité

Un pilotage décentralisé



## Coefficients d'exploitation 2028 par métier

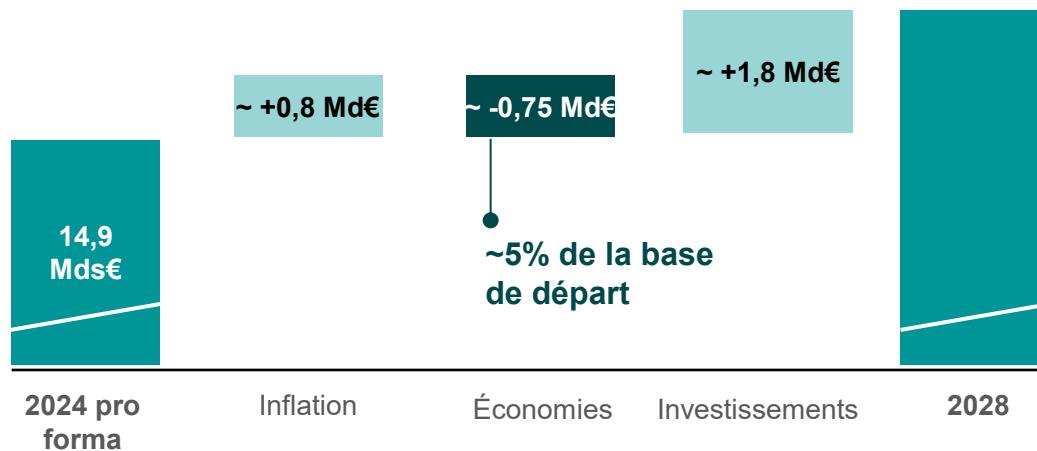


■ Gestion de l'épargne et Assurances    ■ Grandes Clientèles    ■ Services Financiers Spécialisés    ■ Banque de Proximité

1. Hors amortissement des actifs intangibles et autres charges non monétaires liées à l'acquisition d'Alpha Associates / 2. Hors coûts de transformation

# Réaliser des économies pour investir

## Evolution des charges



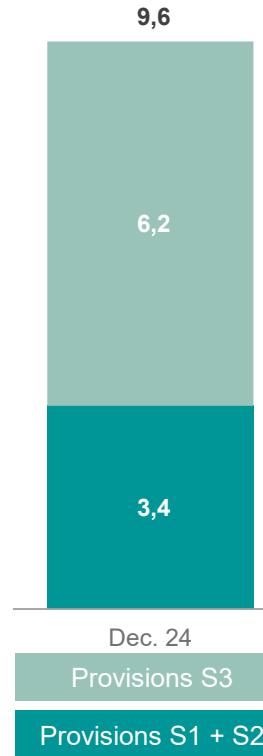
Des **investissements** en faveur des axes stratégiques d'accélération et de transformation, du développement des métiers et pour soutenir l'innovation

- Des **économies générées** par :
- Les synergies des intégrations en cours (Degroof Petercam et ISB)
  - Les plans de transformation des métiers (rationalisation de la dépense IT, gains de productivité,...)
  - Les initiatives communes (plateformes KYC, simplification des processus,...)

# Capacité d'absorption des chocs

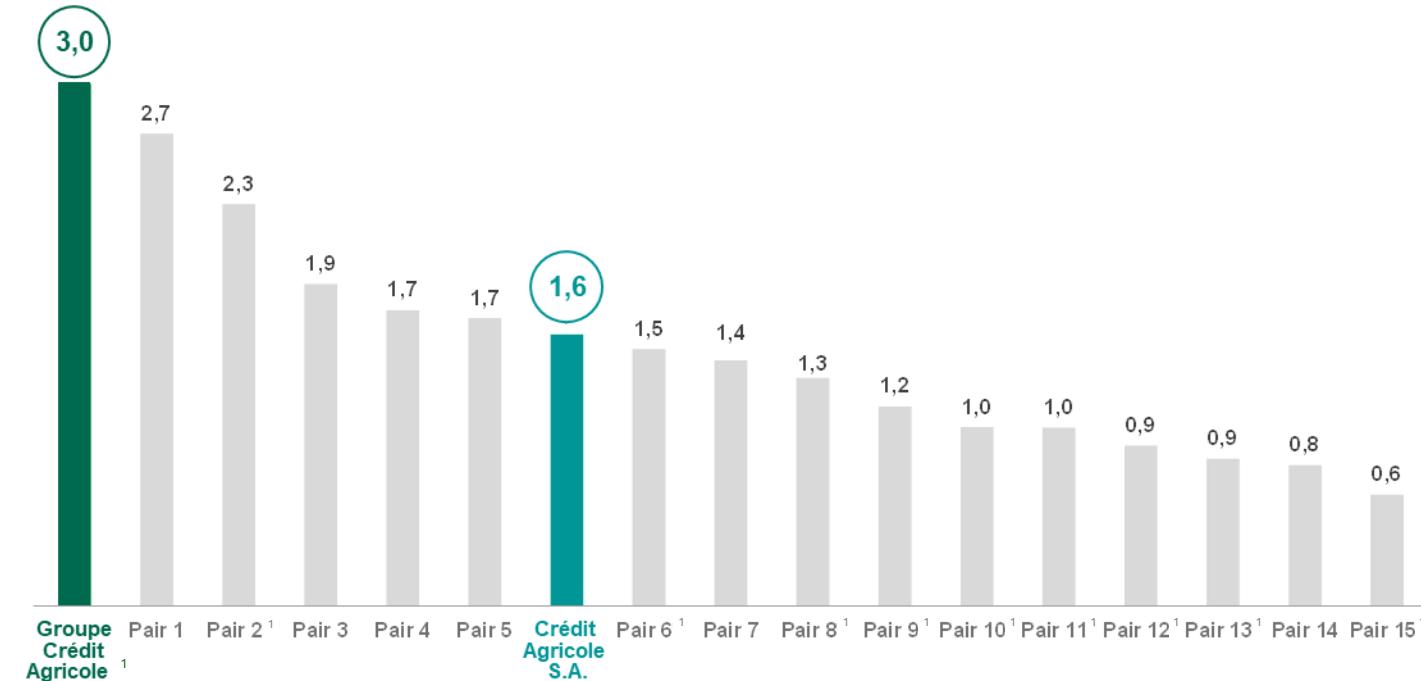
grâce au niveau élevé des provisions

Stock de provisions



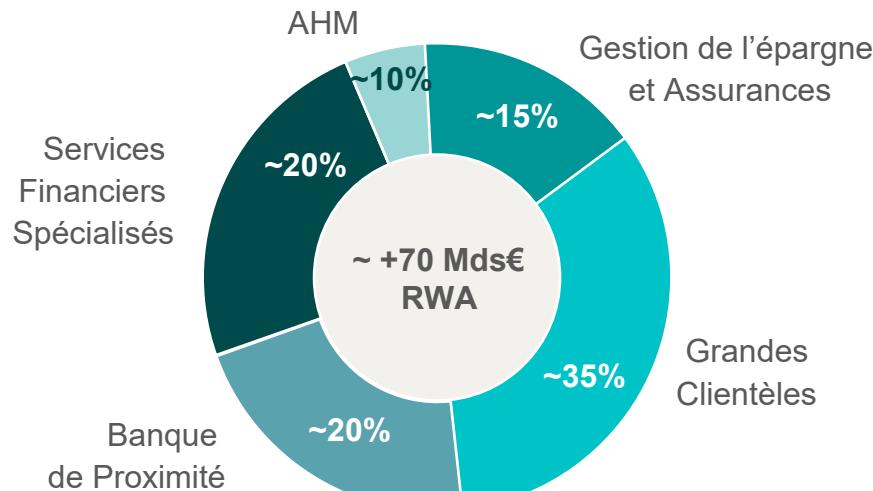
Capacité  
d'absorption de  
**1,6 année**  
de coût du risque  
(40 pb / encours)

Stock de provisions S1 + S2 / hypothèse de coût du risque (en nombre d'années)



# Allocation du capital efficace

## Allocation marginale des RWA par pôle d'activité 2024-2028<sup>1</sup>



## Cibles RONE



## Critères de M&A

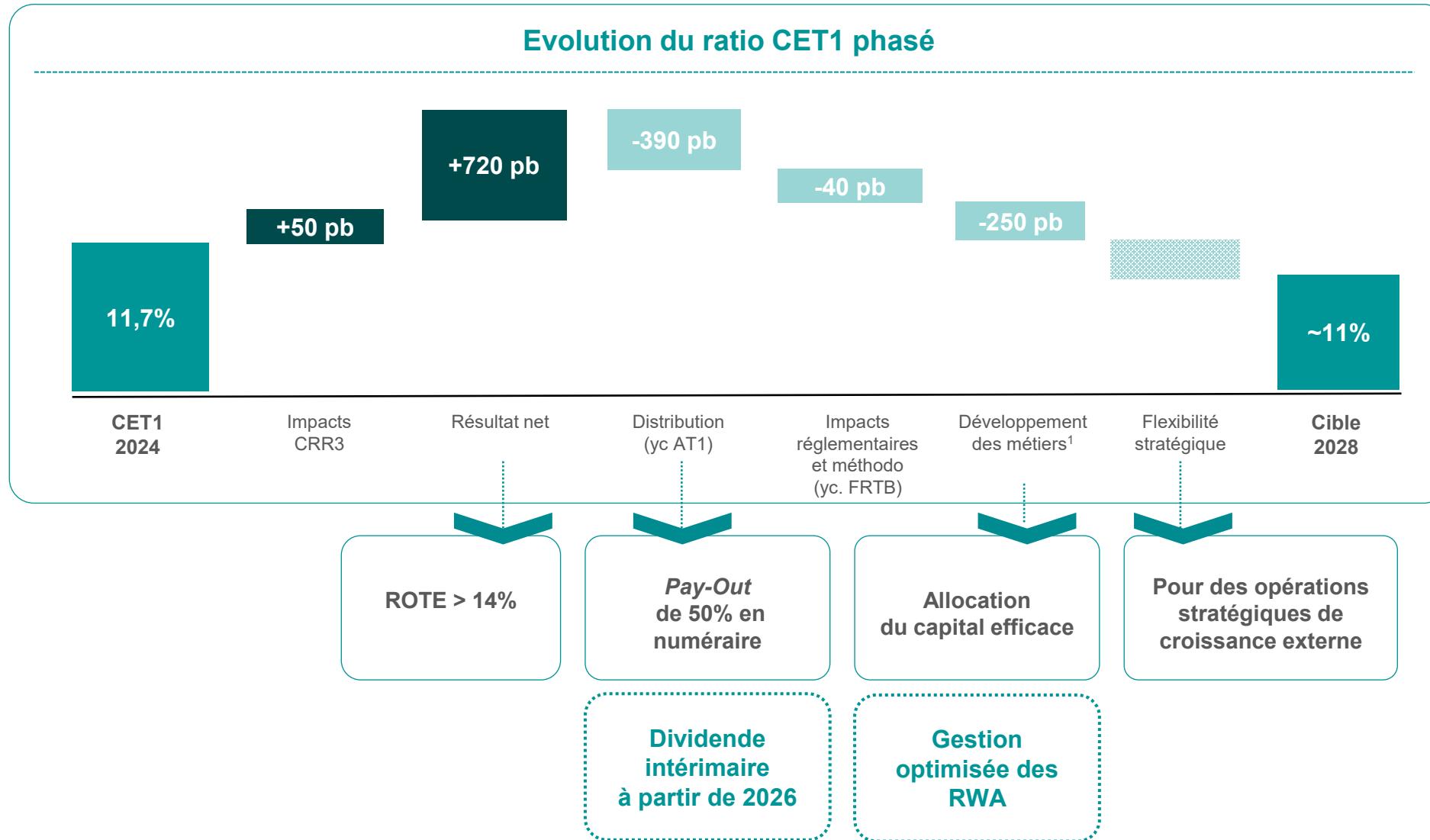
- **Rol > 10% en 3 ans**
- Relatif en **ROTE**
- Capacité d'**intégration** démontrée
- Potentiel de **synergies** de coûts et de revenus
- **Alignement** avec la stratégie, les critères de risque et de conformité

Allocation des RWA répartie sur  
l'ensemble des pôles pour accompagner  
le développement de chacun

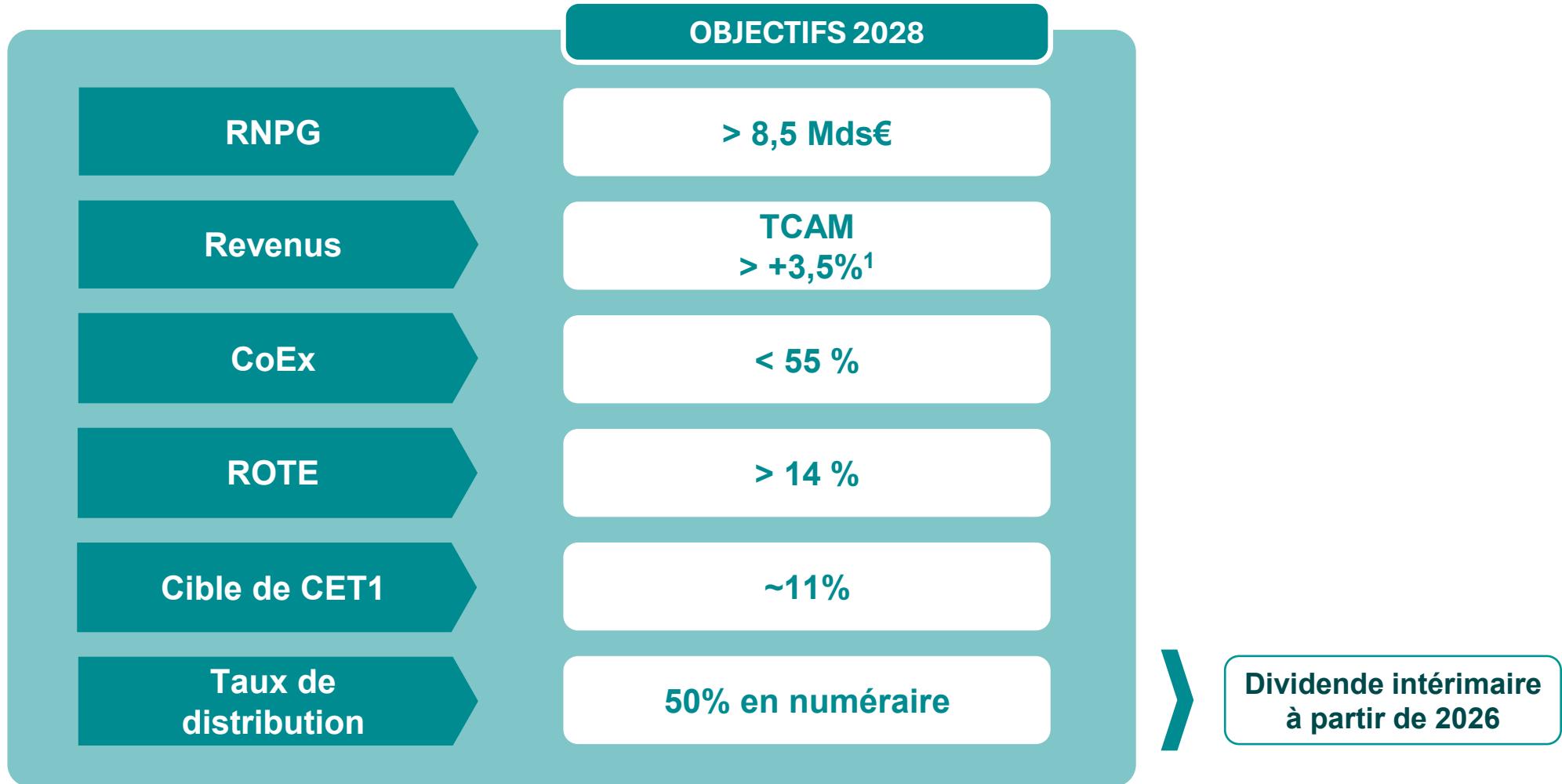
Opérations de croissance externe  
créatrices de valeur

1. Croissance des lignes d'activité, hors effets méthodologiques et réglementaires, incluant les opérations de M&A (conclues ou annoncées) depuis début 2025, basée sur les RWA pro forma CRR3 à fin 2024

# Création de valeur pour les actionnaires



# Synthèse des objectifs financiers de Crédit Agricole S.A.



1. Trajectoire 2028 - pro forma 2024

# Les prochains workshops



**1<sup>er</sup> semestre 2026**

**LCL**



**1<sup>er</sup> semestre 2027**

**Banque de Financement  
et d'Investissement**



**2<sup>e</sup> semestre 2026**

**Assurances**



**2<sup>e</sup> semestre 2027**

**Financement Personnel  
et Mobilité**

# P&L 2024 pro forma Banco BPM

<b>M€</b>	<b>Comptes 2024</b>	<b>Comptes 2024 pro forma</b>	<b>Ecart</b>
PNB	27 181	26 574	-607
Charges	-14 895	-14 895	–
<b>RBE</b>	<b>12 286</b>	<b>11 679</b>	<b>-607</b>
Coût du risque	-1 850	-1 850	–
MEQ	194	580	386
Gains ou pertes sur autres actifs	-4	-4	–
<b>RNAI</b>	<b>10 625</b>	<b>10 404</b>	<b>-221</b>
Impôts sur les bénéfices	-2 472	-2 455	17
<b>Résultat net</b>	<b>8 153</b>	<b>7 949</b>	<b>-205</b>
Minoritaires	-1 067	-1 067	–
<b>RNPG</b>	<b>7 087</b>	<b>6 882</b>	<b>-205</b>
<b>CoEx</b>	<b>54,8%</b>	<b>56,1%</b>	
<b>ROTE</b>	<b>13,5%</b>	<b>13,2%</b>	

Annulation de la juste valeur des titres et dérivés associés ainsi que des dividendes comptabilisés au titre de la participation dans Banco BPM en 2024

Intégration d'une contribution de Banco BPM en MEQ sur la base d'une participation hypothétique à 20,1% en 2024

# RWA, capital alloué et RONE 2024 pro forma

Mds€	RWA Déc 2024 <sup>1</sup>	Allocation de capital @11%	RONE 2024 <sup>1</sup>
<b>Gestion de l'Epargne et Assurances</b>	<b>50,6</b>	<b>13,4</b>	<b>25,1%</b>
Assurances	23,3	10,4	—
Gestion d'Actifs	19,0	2,1	—
Gestion de Fortune	8,2	0,9	—
<b>Banque de Proximité en France (LCL)</b>	<b>54,7</b>	<b>6,0</b>	<b>12,3%</b>
<b>Banque de Proximité à l'International</b>	<b>43,7</b>	<b>4,8</b>	<b>—</b>
CA Italia	32,9	3,6	19,6%
Autres BPI <sup>2</sup>	10,8	1,2	24,4%
<b>Services Financiers Spécialisés</b>	<b>77,8</b>	<b>8,6</b>	<b>6,8%</b>
<b>Grandes Clientèles</b>	<b>137,8</b>	<b>15,2</b>	<b>16,0%</b>
Banque de Financement et d'Investissement	126,4	13,9	—
Services Financiers aux Institutionnels	11,4	1,3	—
<b>Activités Hors Métiers</b>	<b>35,4</b>	<b>0,0</b>	<b>—</b>
<b>Total</b>	<b>399,9</b>	<b>47,9</b>	

Application des impacts CRR3 aux RWA en date du 31 décembre 2024

Allocation normative du capital portée à 11% des RWA (hors Assurances<sup>3</sup>)

Recalcul des RONE métiers intégrant ces modifications

6.

## Annexes Objectifs et priorités 2028 détaillés par métier



**Crédit Agricole Assurances**  
**Amundi**  
**Indosuez Wealth Management**  
**Crédit Agricole Corporate & Investment Bank**  
**CACEIS**  
**Crédit Agricole Personal Finance & Mobility**  
**Crédit Agricole Leasing & Factoring**  
**LCL**  
**Crédit Agricole Italia**  
**Autres Banques de Proximité Internationales (BPI)**  
**Paiements**  
**Crédit Agricole Transitions & Energies (CAT&E)**  
**Crédit Agricole Santé & Territoires (CAS&T)**  
**Crédit Agricole Immobilier**



# Crédit Agricole Assurances



**Un assureur complet et diversifié**  
(données 2024)

**43,6 Mds€**

chiffre d'affaires<sup>2</sup> « non GAAP »  
(+17,2% vs 2023)

**Epargne - Retraite**

**32,1 Mds€ +21,5%**

**Prévoyance / ADE / Collectives**

**5,3 Mds€ +4,6%**

**Dommages**

**6,2 Mds€ +8,2%**

**Répartition géographique du chiffre d'affaires<sup>2</sup>**

**84%**  
en France

**16%**  
à l'international  
*9<sup>e</sup> assureur en Italie*

**Un business model robuste**

**201%**  
ratio Solvabilité II

**94,4%**  
ratio combiné<sup>3</sup>

**Un acteur de premier plan**  
(données 2024 sauf indication)

**1<sup>er</sup> assureur** en France<sup>4</sup>



**Epargne - Retraite**

**1<sup>er</sup>**



Assureur  
Vie<sup>5</sup>

**2<sup>e</sup>**



Assureur  
Retraite<sup>5</sup>

**Prévoyance / Emprunteur / Collectives**

**1<sup>er</sup>**



Assureur  
Prévoyance  
individuelle<sup>5</sup>

**1<sup>er</sup>**



Assureur  
Emprunteur<sup>5</sup>

**Dommages**

**2<sup>e</sup>**



Assureur  
Habitation<sup>5</sup>

**6<sup>e</sup>**



Assureur  
de biens et  
responsabilités<sup>4</sup>

**347 Mds€**

encours Vie<sup>6</sup>  
taux d'UC : 30%

**16,7 M**

contrats dommages

**+6 700<sup>7</sup>**

collaborateurs

**Contribution aux résultats du Groupe**

**7,8 Mds€** de PNB Groupe

dont **5,0 Mds€** de commissions et **2,8 Mds€** de PNB CAA

**1,9 Md€** de résultat net part du Groupe

**Indice de satisfaction client**

**97%** en épargne retraite

**91%** en dommages

1. Au classement AM Best 2024 (primes à fin 2022 hors UK & Suisse) / 2. Périmètre de consolidation IFRS à fin 2024 / 3. Ratio combiné dommages en France (Pacificia) y compris actualisation et hors désactualisation, net de réassurance : (sinistralité + frais généraux + commissions) / primes brutes acquises / 4. L'Argus de l'assurance, classement 2024 (chiffre d'affaires à fin 2023) / 5. L'Argus de l'assurance, classement 2025 (chiffre d'affaires à fin 2024) / 6. Epargne, retraite et prévoyance (obsèques) / 7. Nombre de CDI, CDD et alternants à fin décembre 2024 sur l'ensemble du périmètre de CAA (entités consolidées et non consolidées)

## Devenir l'assureur de référence de tous nos clients

- Construire des parcours clients personnalisés et digitaux par design
- Renforcer le multi-équipement de nos clients notamment par des actions de distribution en direct au service des banques relationnelles
- Viser la très haute satisfaction au meilleur standard du marché au service de nos clients (prestations et sinistres)

## Accélérer notre diversification en France pour confirmer notre leadership

- Développer la conquête par l'assurance pour les banques relationnelles
- Amplifier l'activité d'assurance vie hors Groupe pour les clients patrimoniaux
- Développer notre modèle de bancassureur auprès des entrepreneurs, des agriculteurs et des entreprises
- Accélérer en Santé et en Retraite grâce à des offres innovantes et l'exploitation des synergies Groupe
- Organiser un plan de relance ambitieux de notre solution de télésurveillance

## Amplifier le développement à l'international

- Accélérer en Italie, Pologne et péninsule ibérique en bancassurance intégrée et hors Groupe
- Créer un dispositif opérationnel dédié aux partenariats BtoB pan-européens, en priorité sur la Mobilité

## S'imposer comme acteur référent de la Prévention et contribuer à l'ancrage au territoire

- Proposer des services d'adaptation et de minoration des risques pour l'ensemble des clients
- Investir dans les transitions, la souveraineté et l'innovation au service des territoires

## Se transformer pour gagner en efficacité et sécuriser notre promesse client

- Réduire le *time to market* des offres et des parcours digitaux grâce à une organisation en « mode produit »
- Renforcer la maîtrise du traitement des sinistres Dommages par l'intégration des prestataires<sup>3</sup>
- Gagner en productivité, notamment par une approche industrielle de l'IA, avec les banques relationnelles et en interne (back-offices, processus...)

## AMBITION 2028

**> 400 Mds€**

Encours Vie<sup>1</sup>

3 M

Nombre de bénéficiaires Santé<sup>2</sup>

> 20 M

Contrats Dommages

**> 9 Mds€**

Chiffre d'affaires à l'international  
(TCAM 24-28 : +7% par an)

> 3%

TCAM 24-28 RBE

1. Epargne, retraite et prévoyance (obsèques) / 2. Individuelle et collective / 3. Exemple : métiers du bâtiment, réparation, reconditionnement, économie circulaire

# Amundi



## Un modèle diversifié et robuste



5 500 collaborateurs dans 35 pays<sup>2</sup>



> 200 millions de clients particuliers au travers de 600 distributeurs bancaires & assurantiels



1 000 clients institutionnels et entreprises



6 JVs<sup>3</sup>



Notre partenaire US



Une offre complète de solutions d'investissement, de technologie et de services



1<sup>er</sup> des 10 plus grands gérants d'actifs mondiaux pour sa politique de vote ESG<sup>4</sup>

## Champion mondial

### Européen

### Responsable

### Technologique

TCAM 2010-2024 :  
+8,6%

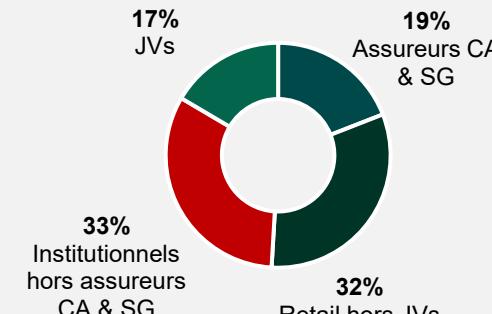


2 240  
Md\$€

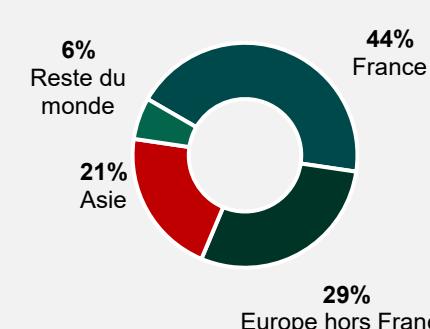
Encours<sup>6</sup> au  
31/12/2024

Une croissance continue des encours sous gestion<sup>5</sup>

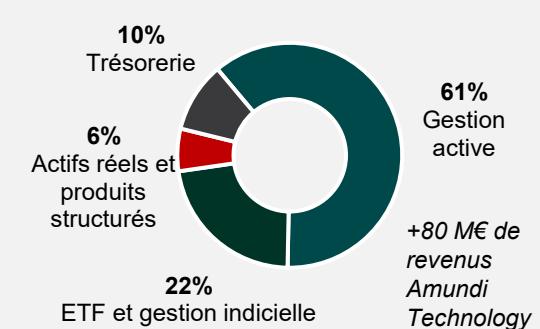
### Large base de clients



### Présence mondiale



### Gamme complète de solutions<sup>7</sup>



Données Amundi au 31/12/2024

1. IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2025 sur la base des encours sous gestion au 31/12/2024 / 2. Données Amundi au 30/06/2025 / 3. Joint ventures / 4. Rapport « Voting Matters 2024 » de l'association britannique ShareAction /

5. En milliards d'euros / 6. Encours au 31/12/2024, incluant les actifs conseillés et commercialisés et les fonds de fonds, et comprenant 100 % des encours gérés des JVs asiatiques ; pour Wafa Gestion au Maroc, les encours sont repris pour la part d'Amundi dans le capital de l'entité / 7. Hors JVs

## Accélérer la diversification clients et étendre notre empreinte mondiale

- Poursuivre la croissance sur les distributeurs tiers et consolider notre leadership en distribution digitale
- Devenir le partenaire préféré sur la retraite, avec la création d'une nouvelle ligne métier dédiée
- Consolider notre leadership en Europe en investissant dans les pays d'Europe du Nord
- Accélérer notre présence en Asie et investir dans des zones à fort potentiel de croissance

## Investir dans les solutions performantes et innovantes

- Différencier et optimiser la gestion active en augmentant le nombre de fonds « **flagships** »
- Renforcer notre leadership en ETF en s'appuyant sur l'innovation (ETF actifs, en marque blanche,...)
- Développer les solutions d'actifs privés en direct et en partenariat, et capter la démocratisation du marché
- Proposer la gamme de solutions responsables la plus large du marché

## Conquérir par la digitalisation et la technologie

- Poursuivre le développement des solutions digitales pour les distributeurs
- Vendre notre technologie et nos services aux institutionnels et gérants d'actifs

## Capitaliser sur notre efficacité opérationnelle, optimiser notre modèle et investir afin de créer de la valeur

- Optimiser notre modèle en réallouant nos ressources vers nos axes de croissance et en développant l'utilisation de l'IA et du digital
- Investir pour créer de la valeur, organiquement et via des opérations de croissance externe

## Développer notre utilité au Groupe Crédit Agricole

- Contribuer à la stratégie de conquête des banques relationnelles du Groupe (mandats ETF, actifs privés, plans d'investissements, solutions structurées,...)
- Investir sur les territoires aux côtés du Groupe en France et en Italie

## AMBITION 2028

**+300 Mds€**

Collecte nette sur priorités stratégiques<sup>1</sup>

x2

en 2028 vs 2024  
Revenus technologie & services<sup>2</sup>

< 56%  
CoEx<sup>3</sup>

1. Hors prise en compte de la sortie exceptionnelle liée à la réallocation du mandat du fonds de pension indien EPFO / 2. Sur la base d'un proforma 2024 (~95 M€) incluant les revenus d'aixigo sur l'ensemble de l'année / 3. Hors charges d'amortissement des actifs intangibles et autres charges non monétaires liées à l'acquisition d'Alpha Associates

# Indosuez Wealth Management



**Un acteur historique  
multi-local et global...**

> 150 ans d'histoire  
au service de nos clients

**Réseau multi-local  
ancré dans 15 territoires**

Europe, Asie et Moyen-Orient  
~80% des actifs clients à  
l'international

**Socle commun à toutes  
les entités, propriétaire  
et sécurisé**

Système d'information, back-  
office, outils digitaux, offre de  
produits et services

**...leader européen...**

**215 Mds€<sup>1</sup>**  
d'actifs clients

**1,4 Md€<sup>1</sup>**  
de Produit Net Bancaire

**264 M€<sup>1</sup>**  
de RBE (x3 au cours des  
5 dernières années)

**> 20 Mds€**  
d'excédents de liquidité<sup>2</sup>

**...avec un continuum de services complet,  
unique et différenciant...**

**Conseil**

*Ingénierie patrimoniale et haut de bilan  
dédié aux dirigeants-actionnaires  
Développement et allocation du  
patrimoine (immobilier, financier, art,...)*

**Financements**

*Lombard  
Immobilier : résidentiel, commercial et  
hôtelier  
Opérations stratégiques haut de bilan*

**Gestion des  
actifs financiers**

*Marchés publics et privés, mandats de  
gestion discrétionnaire, critères ESG  
intégrés dans l'ensemble de nos offres*

**Fund Solutions**

*Création, domiciliation et supervision  
de fonds et fonds dédiés*

**Solutions  
technologiques &  
bancaires en BtoB**

*Outils digitaux : CRM et solutions  
d'investissement, SI et back-office  
intégrés*

**...au service des ambitions  
du Groupe Crédit Agricole  
et de ses clients**

**Des expertises  
complémentaires**

Un gestionnaire de fortune  
pouvant mobiliser les services du  
Groupe (CACIB, Amundi,  
CACEIS, CAA, CRCA, LCL, CA  
Italia,...) au service de ses clients  
et proposant ses offres aux  
banques relationnelles

**Indosuez, un apporteur de  
clients pour toutes les entités  
du Groupe en France et à  
l'international**

# S'imposer durablement dans le Top 10 en Europe

## Amplifier la croissance en France et à l'international

- Accélération dans les marchés en forte croissance : Europe du Nord, Asie et Moyen-Orient

## Accélérer la conquête en différenciant la proposition de valeur pour les segments Grands clients<sup>1</sup> et nouvelles générations

- Création d'une communauté internationale de 60 banquiers dédiés aux clientèles en fort développement : Ultra High Net Worth et professionnels de l'investissement<sup>2</sup>
- Offre digitale et approche dédiée à la clientèle NextGen / NextWealth<sup>3</sup> face à un fort enjeu de transmission

## Poursuivre le développement de notre offre avec un continuum de services complet différenciant

- Accélération sur les actifs réels : Immobilier, et Private Markets avec 25 ans d'expertise
- Déploiement d'une gamme diversifiée d'ETF passifs / actifs
- Accompagnement multi-juridictionnel du développement des patrimoines privés et professionnels des dirigeants (ingénierie patrimoniale, Corporate Advisory et financements)

## Contribuer au renforcement de la puissance du Groupe

- Lancement de l'offre Indosuez Corporate Advisory avec CACIB en France, au service des dirigeants-actionnaires des PMEs / ETIs
- Digitalisation et adaptation de l'offre à une clientèle patrimoniale dans les banques relationnelles

## Innover, transformer, renforcer la cohésion grâce à une culture unifiée

- Tirer le plein potentiel des synergies liées à l'intégration de Degroof Petercam et mettre la technologie, la data et l'IA au service de nos clients et collaborateurs, grâce au renforcement des offres mobiles en complément de l'accompagnement des banquiers

## AMBITION 2028

**~240 Mds€**

AuM dont ~80%  
à l'international<sup>4</sup>

**+20 Mds€**

AuM Grands clients<sup>1</sup>

**~20 Mds€**

AuM actifs réels  
(x2 vs 2024)

< 74%

CoEx

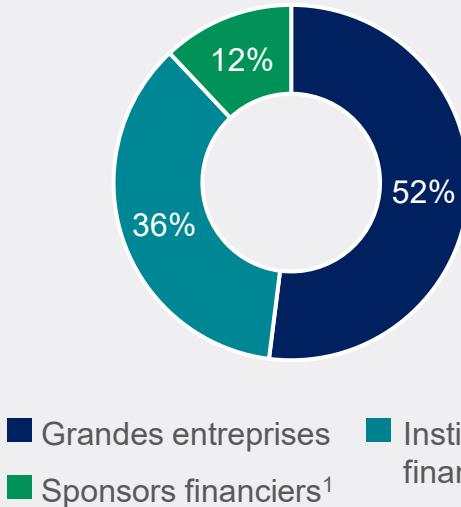
# Crédit Agricole Corporate & Investment Bank



# Un modèle de BFI équilibré, diversifié et robuste

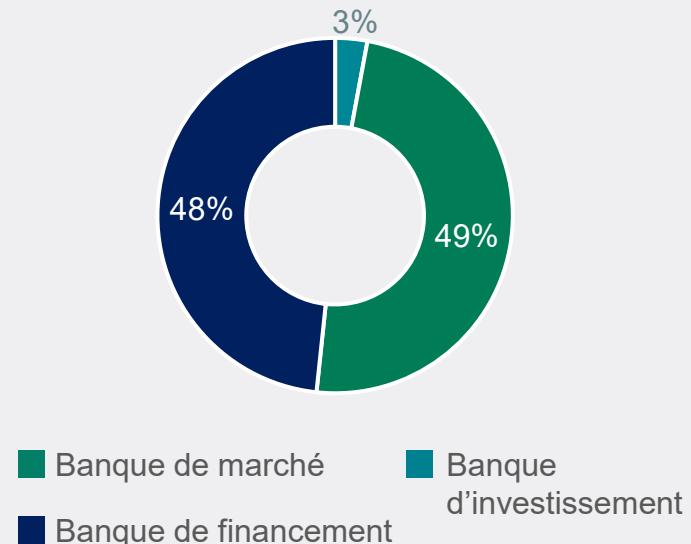
## Une base de clients équilibrée entre entreprises et institutions financières

% de PNB commercial, 2024

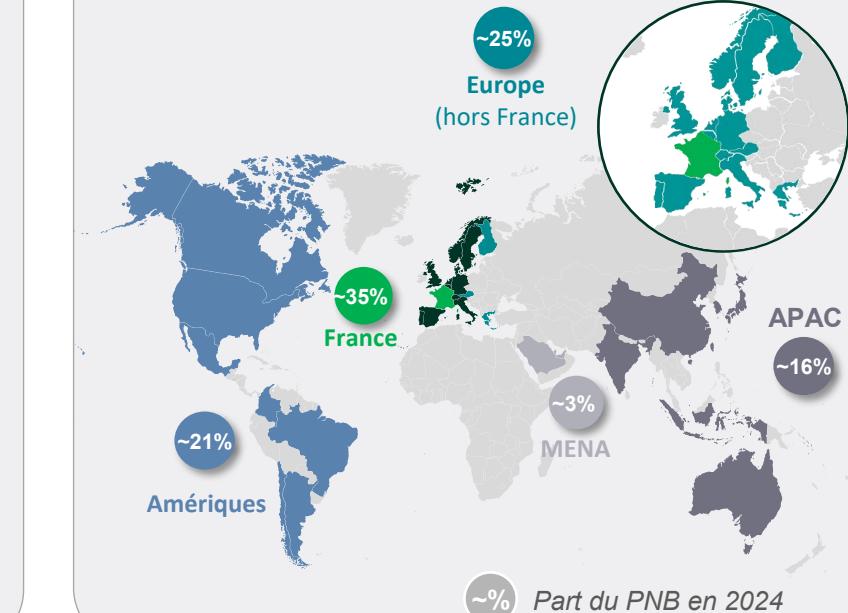


## Un modèle économique diversifié entre activités de marchés et de financements

% de PNB commercial, 2024



## Un puissant réseau international avec un centre de gravité européen



## Une performance robuste dans un cadre de risque maîtrisé

**6,5 Mds€**

PNB

**53,7%**

CoEx

**7 pb<sup>2</sup>**

Coût du risque

## Les piliers d'une performance durable

**+10 400**

Collaborateurs

**~3 500**

Clients

**3 800<sup>3</sup>**

Actifs financés

**22,8 Mds€<sup>4</sup>**

Green Bonds émis

1. Fonds d'investissement (incl. Private Equity et Infrastructure) / 2. CdR / encours en pb sur les activités de financement / 3. Actifs au portefeuille au 31/12/2024 comprenant les actifs financés (avions, bateaux et bâtiments) et non les projets financés / 4. #2 Obligations vertes, sociales et durables émises en EUR – Monde 2024 – source : Bloomberg

## Intensifier nos relations avec nos clients existants

- Consolider nos positions de **leader sur les financements d'actifs réels et de projets** : accompagnement de la transition énergétique et soutien à la souveraineté (Défense, Infrastructures digitales<sup>1</sup>...)
- Renforcer notre offre auprès des **Institutions Financières** (activités de marché, *Correspondent Banking*...)
- Continuer d'être la banque leader de la **finance durable**

## Renforcer notre plateforme pan-européenne et l'accompagnement de nos clients à travers le monde

- Développer notre **base de clients en Europe**, et les accompagner dans leur croissance à l'international
- En Asie, aux Amériques et au Moyen-Orient, **poursuivre notre croissance** en s'appuyant sur nos **secteurs d'expertise** (Financements de projets Infra & Power, Shipping, Aviation, Immobilier, Telecom...)
- Amplifier les **synergies commerciales au sein du Groupe** (expertises en appui des banques relationnelles, ETI en Europe...)

## Investir et nouer des partenariats pour élargir notre palette de produits

- Finaliser l'industrialisation de l'offre de bas de bilan en Europe
- Poursuivre la **diversification de nos solutions sur les marchés de capitaux** (notamment sur les dérivés actions)
- Accélérer notre modèle **distribute-to-originate** en diversifiant nos canaux de distribution existants (*Credit Risk Insurance*, *Significant Risk Transfer*), et en pénétrant davantage le segment des **Fonds de Dette**

## Déployer une organisation plus agile pour soutenir la croissance

- Rendre l'**IA accessible à l'ensemble des collaborateurs** (*self AI*) pour mieux répondre aux besoins de nos clients
- Simplifier nos processus et favoriser le développement de « **filières** » **transverses** (*front-to-accounting*)

## AMBITION 2028

**1 Md€**

Revenus Finance Durable<sup>2</sup>  
(TCAM 24-28 : +11%)

**+6,3%**

TCAM PNB Europe  
24-28  
(hors France)

**40%**

Part de la croissance des revenus réalisée hors d'Europe

**×1,3**

Revenus Cash Management et Receivables & Supply Chain Finance

**< 55%**

CoEx

1. Infrastructures Télécoms, i.e. Tours, Fibres, Datacenters / 2. Toute transaction ayant une structure finance durable en ligne avec les standards du marché et du Groupe

# CACEIS



## Actifs conservés (AuC)

~5 300 Mds€  
(+16% vs 2021)

## Actifs déposés (AuD)

~2 400 Mds€  
(+36% vs 2021)

## Actifs administrés (AuA)

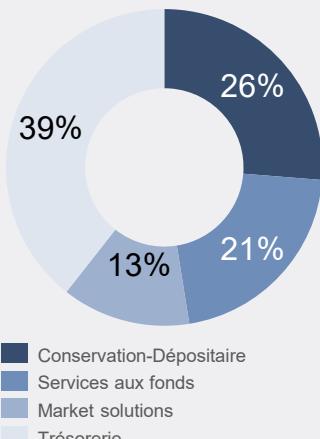
~3 400 Mds€  
(+41% vs 2021)

## Private Equity Real Estate Services (PERES)

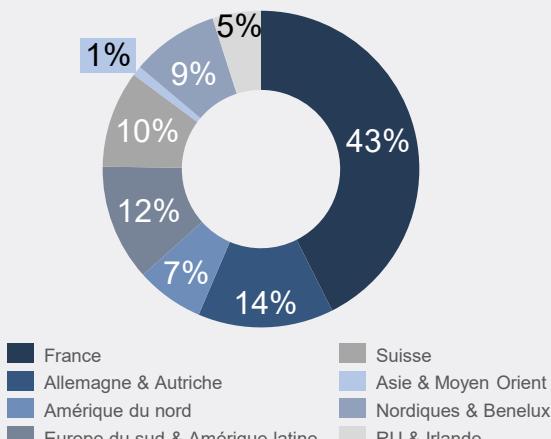
Leader en France et au Luxembourg, acteur de 1<sup>er</sup> plan en Allemagne & en Italie

## Un business model diversifié

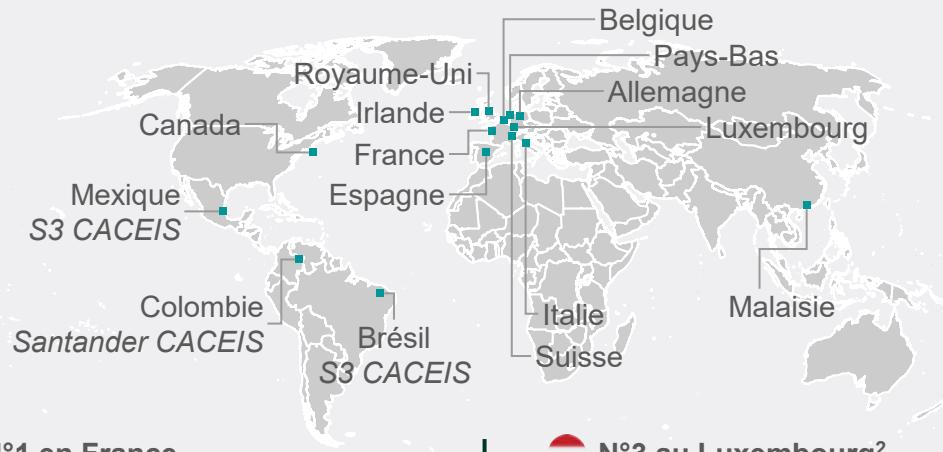
### PNB par activité



### Commissions par géographie



## CACEIS, acteur clé du marché européen



### N°1 en France

- En administration de fonds et sur le dépositaire
- Sur les sociétés de gestion et les institutionnels

### N°5 en Italie

- Part de marché > 24% sur les fonds PERES
- N°1 sur les fonds immobiliers

### N°1 en Espagne<sup>4</sup>

- N°1 sur le marché non captif
- N°2 sur le marché captif

### N°3 au Luxembourg<sup>2</sup>

- N°3 en conservation et administration de fonds
- N°1 en Transfer Agency
- N°1 sur les fonds PERES

### N°4 aux Pays-Bas<sup>3</sup>

- N°1 sur les fonds de pension
- N°2 sur les assurances

### N°5 en Irlande<sup>2</sup>

### Top 3 en Belgique<sup>4</sup>

## Renforcer nos offres et nos expertises dans un marché de l'asset servicing en transformation

- Accompagner nos clients dans leur transition vers nos solutions phares : **ETF** et les fonds **Private Equity / Debt**
- Déployer les offres « **Execution to Custody** » sur les **Actifs Digitaux** et **Tokenisation** de parts de fonds
- Soutenir nos clients dans leur **maîtrise des risques** et l'**intégration des principes ESG**

## AMBITION 2028

~ +20%

Encours ETF et Fonds de pension

x4

sur 3 ans

Encours actifs digitaux

## Poursuivre la diversification de nos clients et nos géographies

- S'affirmer comme leader européen sur la **clientèle Fonds de pension** en les accompagnant dans leur transition (réglementaire, ESG)
- Renforcer notre **réseau européen** (région nordique) par croissance organique et ouvrir une succursale en **Asie**

## Déployer notre nouveau modèle opérationnel innovant au service de nos clients

- Renforcer notre modèle opérationnel **Follow the Sun** en capitalisant sur les plateformes malaisienne et canadienne
- Optimiser nos **modèles technologiques** et notre **organisation**, en tirant le plein bénéfice de l'intégration de RBC IS
- Accélérer sur la **digitalisation** de nos processus, la **connectivité clients** et le **self-care**, en faisant levier sur l'**IA**

< 66%

CoEx

# Crédit Agricole Personal Finance & Mobility



## Une offre complète pour tous les clients

### DISTRIBUTION

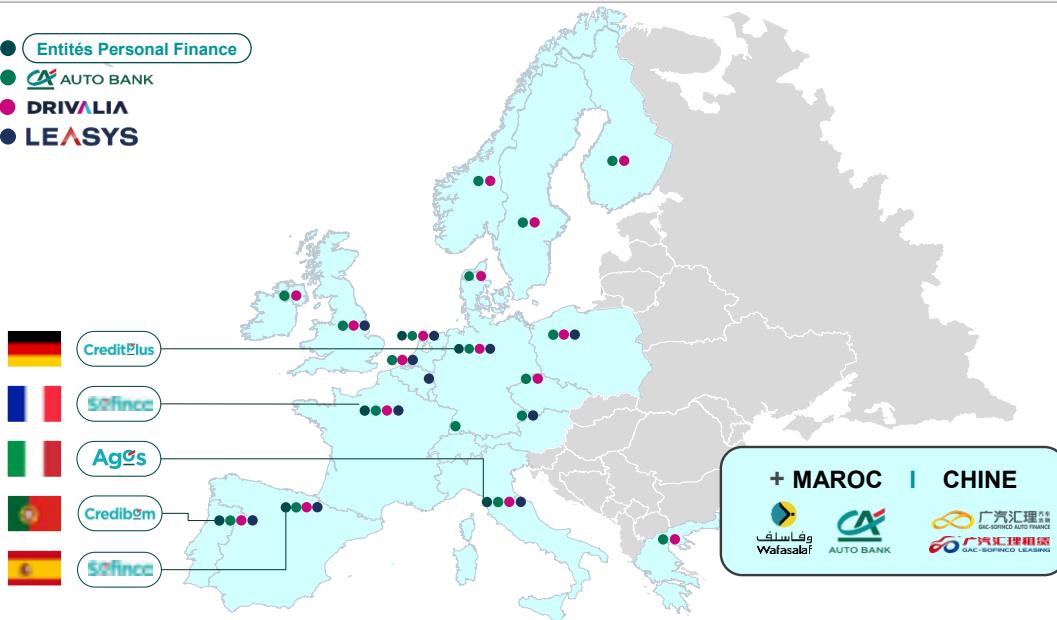
Directe  
Indirecte : auto, retail  
Réseaux bancaires

### PRODUITS

Crédit amortissable  
Crédit renouvelable  
Rachat de crédit  
Assurances  
Paiement fractionné  
Location toute durée, Location avec Option d'Achat et abonnement

## 22 pays en Europe, Maroc & Chine

- Entités Personal Finance
- AUTO BANK
- DRIVALIA
- LEASYS



1. ETPs, y compris JVs selon % de détention

## Chiffres clés 2024

**17 M**

CLIENTS

**10 000<sup>1</sup>**

COLLABORATEURS

**2,8 Mds€**

PNB

**50%**

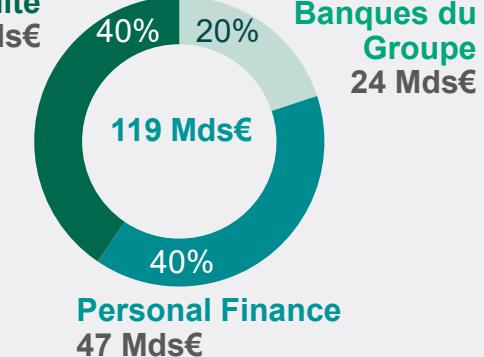
COEX

### ENCOURS GERÉS



Mobilité  
48 Mds€

### ENCOURS GERÉS



France  
41 Mds€

### ENCOURS GERÉS

FRANCE

41 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

MOBILITÉ

48 Mds€

### ENCOURS GERÉS

PERSONAL FINANCE

47 Mds€

### ENCOURS GERÉS

BANQUES DU GROUPE

24 Mds€

### ENCOURS GERÉS

## Personal Finance : Consolider nos marchés domestiques et appuyer les ambitions du Groupe en Europe

- Développement d'offres différenciantes, en particulier sur la **rénovation de l'habitat, la santé, les services**
- **Poursuite de la conquête de partenariats commerciaux & bancaires**
- Capitalisation sur notre **leadership en innovation** (digital, data, IA) pour une approche toujours plus relationnelle

## Mobilité : Renforcer notre leadership européen en mobilité électrique<sup>1</sup>

- Poursuite du développement de **CAAB** et de la diversification des partenariats (constructeurs, distributeurs), **accélération de Drivalia et Leasys**, diversification des activités en **Chine, politiques commerciales** incitatives
- Optimisation de notre modèle opérationnel pour renforcer l'**efficacité** et la performance du dispositif Mobilité

## Servicing bancaire : Positionner les banques du Groupe en leader du crédit conso en France

- **Digitalisation** des parcours, développement du **selfcare/automatisation**
- **Elargissement de la gamme d'offres** (revolving, 3xCB, rénovation...)
- **Développement d'AgilAuto** en capitalisant sur le réseau de distribution des Banques du Groupe
- **Soutien à la conquête** des banques du Groupe en France et en Italie

## Assurances & Services : Développer nos relais de croissance en synergie avec le Groupe

- Extension de la **gamme d'offres** et **digitalisation** de la distribution
- Développement des **synergies assurances** avec **CAA**

## Optimisation de notre modèle pour soutenir une croissance durable et rentable

- Optimisation des **RWA via titrisations SRT** pour soutenir le **RONE**, développement volontariste de la **collecte épargne**
- Modernisation technologique, convergence des **SI** et déploiement de l'**IA**
- Poursuite de la **gestion stricte du risque et des charges**

## AMBITION 2028

**1,5 Md€**

Production sur la rénovation énergétique

**x1,3**

Production mobilité

**~1 Md€**

Revenus Assurances & Services<sup>2</sup>

**~145 Mds€**

Encours dont ~30mds€ pour les banques du Groupe

**< 47%**

CoEx

1. Financement de véhicules électriques neufs vs le marché : > 10 pt / 2. Y compris JVs à 100%

# Crédit Agricole Leasing & Factoring



## Une offre complète

### Clients

Pro/Agri  
TPE/PME  
ETI/GC

### Biens

Mobilité légère / lourde  
Equipement professionnel  
Immobilier

### Produits

Crédit-Bail  
Affacturage  
Financement des énergies et infrastructures  
Services (Assurances)

Distribution via les banques universelles de proximité et des partenaires externes  
Accompagnement et développement de l'usage et de l'économie circulaire (Olinn, Truck care)

## 10 pays en Europe



## Un modèle économique solide

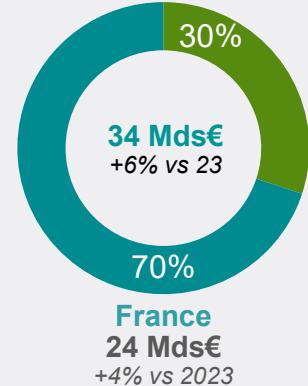
**260 400**

Clients dont 33% à l'international<sup>1</sup>

### ENCOURS

#### International

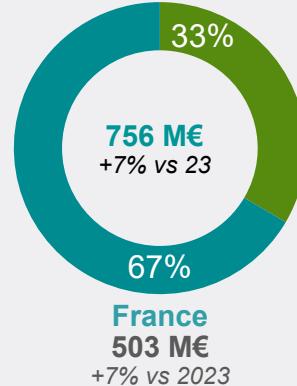
**10 Mds€**  
+11% vs 2023



**PNB**

#### International

**253 M€**  
+6% vs 2023



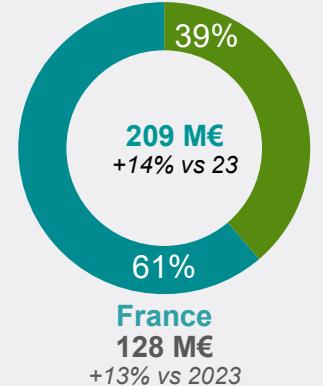
**2 769**

Collaborateurs<sup>2</sup>

### RÉSULTAT NET

#### International

**81 M€**  
+16% vs 2023



## Parts de marché



**Leasing  
13,2%**



**Factoring  
18,1%**



**Leasing  
9,4%**



**Factoring  
8,0%**

#### France : Positionner le Groupe comme le leader français du *Leasing* et du *Factoring*

- Appui renforcé de CAL&F dans la conquête commerciale des banques universelles de proximité via **une organisation coverage** visant à instaurer un dialogue stratégique avec nos clients et à adopter une démarche transverse intégrant l'ensemble de nos solutions et expertises
- Financement des énergies renouvelables : **poursuite du développement** avec CA Transitions & Energies
- Leasing* : développement de **nouvelles verticales** et de **nouveaux services** (assurance)
- Factoring* : **élargissement de l'offre**, innovante et digitalisée (**e-factoring** en priorité, *stock financing, reverse*)

#### International : Accélérer fortement la dynamique commerciale en Europe

- Développement de notre part de marché **dans nos deux principales géographies** (Allemagne, Pologne)
- Leasing* : **atteinte d'une taille critique** (> 2% du PNB CAL&F) **dans tous nos pays de présence**, au service de nos partenaires, **et soutien des ambitions du Groupe** via le financement du machinisme agricole
- Factoring* : **extension ciblée** via nos hubs France, Allemagne et Pologne pour accompagner nos clients à l'international

#### Economie circulaire : Amplifier l'offre pour en faire une force distinctive du Groupe

- Accélération de l'adoption des solutions d'usage et des équipements multi-vies** sur 4 verticales (IT, mobilité pro, médical et agri)
- Financement des filières industrielles **d'économie circulaire dans les territoires** (eau, déchets, construction)

#### Performance : Renforcer la rentabilité de notre modèle

- Amélioration de l'**efficacité opérationnelle** et de la **qualité de service** : SI modernisé, intégration de l'IA et de la data au service des clients, digitalisation des parcours et automatisation des processus
- Augmentation de la profitabilité** : optimisation des ressources rares pour soutenir le **RONE** et gestion stricte du risque et des charges

#### AMBITION 2028

##### Production (vs 2024)

+40%

Financement des énergies renouvelables

+35%

*Leasing*

+20%

*Factoring*

> 40%

Du PNB générés à l'international

< 52%

CoEx

LCL





La banque nationale leader sur le marché de la clientèle patrimoniale et des entrepreneurs

### LCL aujourd'hui

**6,5 M**

Clients particuliers  
Dont 1 M de patrimoniaux et 420 K entrepreneurs

**1 ETI sur 2**

**& 1 PME sur 3**  
Clients

**Leader**

Sur les professions libérales de santé

**TOP 3**

Financement Mid Caps

**64 Mds€**

Actifs sous gestion  
Banque Privée & Gestion de Fortune

### Une banque réactive et focalisée sur la satisfaction client, au service des urbains, des entrepreneurs et des patrimoniaux

**90%**

Des agences en zones à fort potentiel de développement

**70%**

Taux d'utilisateurs de l'appli mobile

**Elu Service Client de l'année**

2025, 2024, 2022, pour les banques de détail en France

**3 filiales spécialisées**



**Partenaire financier  
des professions  
libérales**



**Patrimoine  
immobilier  
résidentiel**



**Spécialiste  
Immobilier  
Grands comptes**

### Des fondamentaux solides (2024)

**3 872 M€**  
PNB

**12,3%**  
RONE<sup>1</sup>

**63,2%**  
CoEx

**827 M€**  
Résultat Net



# Différencier la proposition de valeur selon les besoins de chaque client pour accélérer la conquête

## Modèle distributif : bâtir un triple modèle relationnel pour répondre aux besoins évolutifs de nos clients

- Un **modèle relationnel 100% digital** pour les clients autonomes et la GenZ (des particuliers aux micro-entrepreneurs, indépendants et professionnels)
- Une **offre optimisée de bancassurance omnicanale**, avec conseil à distance et accueil en agence mutualisé
- Un modèle multicanal d'**expertises premium** pour les clients à fort besoin de conseil patrimonial ou de développement d'entreprises

## Conquête et offres : accélérer sur la conquête, en particulier sur les segments à forte valeur

- **Particuliers** : une forte conquête sur les **jeunes** avec des offres innovantes et 100% digitales (exemple : MOUV)
- **Patrimoniaux & clientèles privées** : une offre et un réseau de distribution étendus (LCL, **Milleis**)
- **Entrepreneurs** : une offre premium avec un **réseau dédié spécialisé et expert** (Franchises / Prof Lib / TPE / PME). Création de la **Banque des Startups by LCL** avec des services extra bancaires pour les startpers
- **Entreprises** : un renforcement du **coverage**, des **expertises** métier et une extension du champ d'intervention en construisant une **Banque des ETI en Europe**

## Efficacité : réduire massivement la charge administrative et améliorer notre *time to market*

- Optimisation et automatisation des **traitements front-to-back** notamment via la **GenAI**
- Développement de l'**open-banking** et passage de 100% des fonctions support en mode **agile**
- Accélération de la digitalisation pour améliorer l'**expérience client-collaborateur**
- Développement des synergies entre marchés pour amplifier la **proactivité commerciale**

## AMBITION 2028

+1,5 M

Clients – conquête brute  
dont 360 K entrepreneurs

40%

Ventes issues du digital

+3-4%

TCAM PNB 24-28

< 60%

CoEx<sup>1</sup>

> 13%

RONE

1. Retraité des coûts liés au plan de transformation

Crédit Agricole  
Italia



**CA Italia en 2024**

**Une banque italienne**, fortement implantée sur le territoire

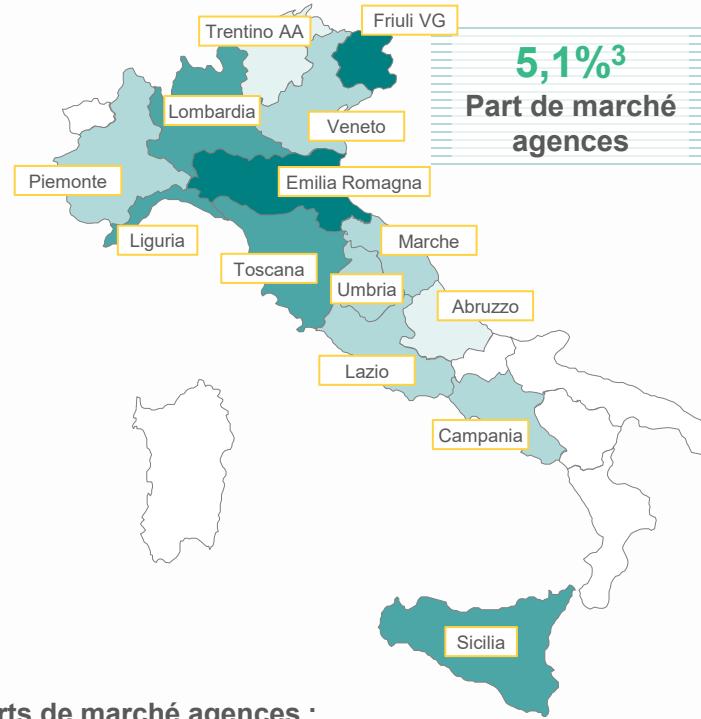
**1<sup>re</sup> Banque italienne en IRC<sup>1</sup>** avec un modèle relationnel unique et omnicanal

**Une offre complète et diversifiée** grâce à des métiers leaders en Europe

**Une position de premier plan** dans les secteurs agroalimentaire et du crédit à l'habitat

**Italie : 2<sup>e</sup> marché domestique du Groupe**

**Présence axée sur les régions les plus attractives et dynamiques**



**2,8 M**  
Clients



**6<sup>e</sup>**  
Banque commerciale en Italie<sup>2</sup>



**8,1%**  
Part de marché agri-agro<sup>4</sup>



**7,6%**  
Part de marché crédit à l'habitat<sup>4</sup>

**Banque performante<sup>5</sup>**

**RNPG**

**608 M€**

**CoEx**

**54,3%**

**Ratio NPL brut**

**2,9%**

1. Indice de recommandation stratégique de la clientèle pour les banques traditionnelles / 2. En nombre de clients et collecte totale à fin 2024 hors banques coopératives / 3. En nombre d'agences à fin 2024 – Source: Banque d'Italie / 4. En volume de crédits à fin 2024 – Source: Banque d'Italie / 5. Bilan à fin 2024

### Renforcer la conquête et l'équipement pour favoriser le développement des commissions

- **Par le digital :**
  - Best in class sur les entrées en relation en ligne pour les particuliers ; leadership 100% digital pour les professionnels (Blank)
  - Développement des offres en *selfcare*, partage de la donnée et des consentements avec les métiers et déploiement d'un CRM en temps réel pour optimiser l'efficacité commerciale
- **Par le renforcement des expertises** avec une spécialisation du réseau commercial (IARD, conso, paiements) et la poursuite du développement du réseau de conseillers financiers
- Une **réallocation des compétences** permise par des **gains de productivité sur les activités administratives** (révision du modèle distributif, numérisation des processus)

### Développer le marché des entreprises et des entrepreneurs

- Une **différenciation des stratégies par territoire et par segment** : PME (création d'un marché dédié), MidCap (coordination centrale, rôle renforcé vers la transition ESG et initiative ITACA 3.0<sup>1</sup> en lien avec CACIB)
- Un **accompagnement des entreprises locales italiennes et de leurs dirigeants** (logique « *one bank* »)
- Une **offre distinctive pour les clients Private** : recrutement d'~50 conseillers spécialisés

### Transformer le modèle opérationnel de la banque pour soutenir le développement

- Un **programme de transformation profonde des processus d'exploitation**, en s'appuyant sur l'**évolution du SI**, l'utilisation massive de l'**IA** et la **numérisation**
- **Évolution de la plateforme de données** pour favoriser le partage des données et le *cross-selling*
- **Poursuite de l'évolution RH** : évolution organisationnelle pour favoriser la transversalité et la polyvalence des ressources, management de proximité, leadership inclusif, transparence des politiques de rémunération

### AMBITION 2028

**+650 K**

Clients – Conquête brute

**+4 %**

TCAM Commissions  
24-28

**+8 Mds€**

Encours d'épargne

**+1-2 %**

TCAM PNB 24-28

**> 16 %**

RONE

**< 55 %**

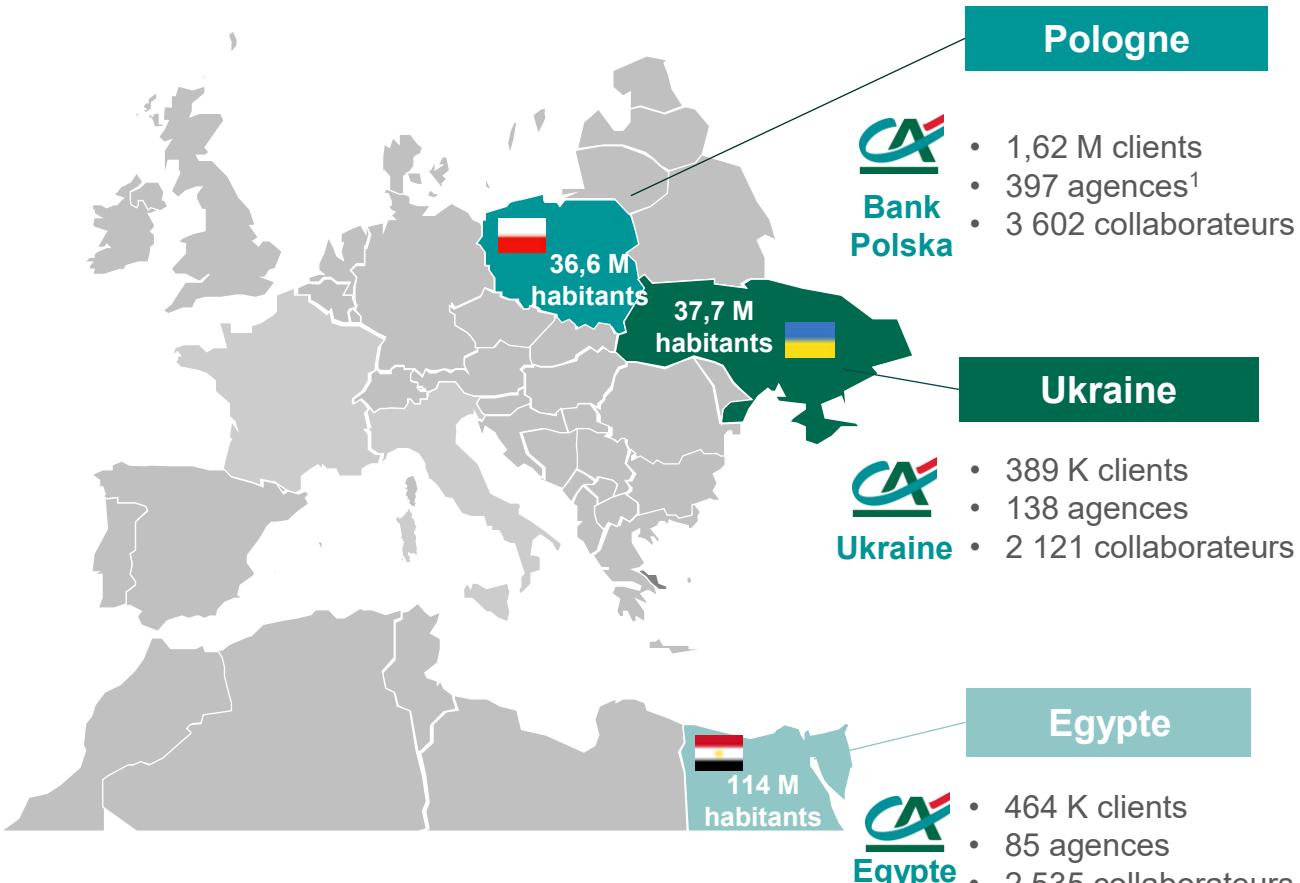
CoEx

1. ITACA : ITAlian Corporate Ambition, projet lancé en 2016 pour renforcer les synergies entre CAI et CACIB sur le marché Mid-Cap

# Autres Banques de Proximité Internationales (BPI)



## Chiffres clés 2024

1 Md€  
PNB228 M€  
RNPG24,4%  
RONE7 Mds€  
Encours Crédits11 Mds€  
Encours Collecte73,8%  
Taux de couverture2,5 M  
Clients

- Acquisition de **+258 K clients** depuis 2022
- Satisfaction client en progression **#2 en IRC**
- Modèle omnicanal et capacités digitales renforcées
- Lancement de **prêts verts** (particuliers et entreprises)

**Un acteur  
de la future  
reconstruction**

- Renforcement du digital et reprise progressive de l'activité (épargne en ligne, carte digitale, prêt auto)
- Priorité à 3 secteurs clés (agri-agro / énergie, automobile et IT) en préparation de la reconstruction
- Attention constante à la **sécurité des collaborateurs et des infrastructures**

**Une banque  
performante  
portée par un  
modèle équilibré  
retail et corporate**

- Nouvelle capacité de croissance retail **+60 K clients**
- Ancrage du modèle relationnel soutenu par le digital
- Développement du marché entreprises soutenu par les synergies avec CACIB et l'activité *trade finance*
- Lancement de **prêts verts** (particuliers et entreprises)

1. Dont 162 franchises

Sources : Données CASA 2024, Données Banque mondiale 2023

**CA Bank Polska : poursuivre la transformation et la conquête avec l'appui des métiers du Groupe**

- Cibler les segments à fort potentiel** (haut de gamme et jeunes), développer les marchés agri-agro et pro
- Optimiser le modèle-relationnel digital-humain** (transformation du réseau, approche conseil, développement du selfcare,...) pour améliorer l'efficacité opérationnelle
- Favoriser le cross-selling et les synergies** par une coordination renforcée des métiers en Pologne et accélérer notamment les activités assurances avec CAA et ETI/grandes entreprises avec CAL&F, CAT&E et CACIB

**CA Ukraine : accompagner la future reconstruction du pays**

- Accélérer la conquête sur le secteur agri-agro, les professionnels et le financement automobile**, notamment par le développement de nouvelles offres avec les métiers CAL&F et CAPFM
- Innover dans le développement des applicatifs clients et renforcer les infrastructures IT** (exigences réglementaires)
- Être un acteur engagé de la reconstruction et développer les synergies avec les métiers** pour accompagner les entreprises clientes du Groupe souhaitant investir en Ukraine (« hub reconstruction »)

**CA Egypte : poursuivre la dynamique commerciale et développer de nouveaux relais de croissance**

- Accélérer le développement des métiers retail** (agence digitale dédiée aux jeunes) **et corporate** (offre élargie y compris sur l'ESG), explorer de nouveaux relais de croissance (agri, tourisme, professions médicales) et lancer une nouvelle activité de crédit à la consommation circuit long, le tout en synergie avec les métiers du Groupe (CACIB, CAPFM, CAWM)
- Poursuivre la transformation IT et digitale** (gestion des données, extension de l'offre digitale, intégration de l'IA) **et construire une organisation agile**, accélérant le *time to market*

**AMBITION 2028**

 **+230 K**  
Clients actifs (+20%)

 **+50%**  
Encours de financement Corporate

 **15%**  
Part de marché agri  
 **30%**  
Part de marché auto

 **+120 K**  
Clients actifs (+30%)  
 **50%**  
Clients haut de gamme

# Paiements



## Crédit Agricole, n°1 des clients particuliers en France



### Particuliers : leader en France

**27%** Parts de marché en émission<sup>1</sup>

**23 M** Cartes bancaires

**3,3 M** Clients actifs utilisateurs d'une solution de paiement mobile

### Commerçants : une croissance soutenue

**28%** Parts de marché en acquisition<sup>1</sup>  
(7<sup>ème</sup> en Europe<sup>2</sup>)

**+3 p.p.** Croissance de part de marché acquisition en 5 ans

**370 K** Terminaux de paiement actifs

**115 K** Contrats Up2Pay Mobile (+89 K depuis 2021)

## Des offres phares en évolution rapide, générant des revenus croissants

### Des offres innovantes

- **Carte** : virtuelle, à cryptogramme dynamique, biométrique
- **Offres d'encaissement** : Pro/TPE (Up2Pay Mobile), adaptées à certains secteurs (Up2Pay Restauration, Paymed), initiation de paiement (Linxo Connect) et offre e-commerce
- **Paiement digital** : Wero, application de paiement mobile Crédit Agricole (*wallet*)

### Contribution directe et indirecte croissante au PNB du Groupe

- **2,1 Mds€** de PNB directement issus des paiements en 2024
- **12,5%** du PNB banque de détail en 2024
- Des **revenus indirects** liés aux paiements : marge sur dépôts, découvert, change sur virements internationaux

## Les paiements : levier de conquête et de fidélisation

### Pour nos clients

- **Offres complètes**, adaptées à chaque segment de clientèle
- Rôle de **tiers de confiance** pour les particuliers
- Solutions adaptées à la digitalisation du **commerce de proximité**
- **Fiabilité de nos plateformes** traitant plus de 15 Mds de transactions par an

### Pour le Groupe

- **Synergies** de revenus (solutions de financement, assurance, épargne, produits de cash management)

## Investir en continu dans les transformations technologiques, au service de la conquête et de la fidélisation

- Enrichir notre offre aux Particuliers** : nouveaux services (paiement mobile, cashback, échelonnement des dépenses, fidélité, gestion financière personnelle...) et selfcare
- Accompagner les commerçants sur tous leurs besoins** : offres « tout-en-un » encaissement (via CAWL) et services extra-financiers (comptabilité, facturation...)
- Augmenter notre part de marché sur le cash management pour les entreprises** : montée en gamme de nos offres en France et en Europe, et intégration de la blockchain (stablecoins, dépôts tokenisés...)
- Accélérer sur la distribution digitale** : parcours de souscription 100% digitaux (équipement monétique, facturation électronique...) et finance embarquée (plateformes de réservation, plateformes de création de sites internet, logiciels métiers...)

## Assurer la protection de nos clients en renforçant notre sécurité et notre souveraineté

- Conserver une technologie de pointe et résiliente en investissant dans nos actifs industriels** : diffusion de l'IA, développement de la maintenance prédictive,...
- Jouer un rôle moteur dans le développement de systèmes de paiements européens souverains** : Wero, Cartes Bancaires
- Renforcer la confiance de nos clients dans leurs outils de paiement** : maintenir nos dispositifs de lutte contre la fraude aux plus hauts standards grâce à la data et l'IA, sans dégrader l'expérience client

## Maximiser l'exploitation des paiements par les autres métiers du Groupe

- Utiliser les données via l'IA** : meilleure personnalisation des relations avec les clients des banques relationnelles (fidélisation et conquête)
- Développer les ventes croisées** : crédit à la consommation, produits d'assurance...

## AMBITION 2028

+3,5%

TCAM PNB paiements Groupe  
25-28<sup>1</sup>

+1,5 M

Cartes de paiement

x2

Croissance paiements carte  
vs marché

+20%

Virements / prélèvements  
émis

+30%

Clients utilisateurs d'une  
solution de paiement mobile  
(wallets et Wero)

# Crédit Agricole Transitions & Energies (CAT&E)





**Financements**  
 **UNIFERGIE**  
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE



**Investissements**  
2 fonds gérés par  
 **IDIA**  **Amundi**  
ASSET MANAGEMENT



**Conseil aux Particuliers**

J'ÉCORNÈVE  
MON LOGEMENT  
New 

Équipements  
solaires et pilotage  
de l'énergie



**Conseil aux Entreprises**



**Commercialisation Electricité**

 **Selfee**  
DE L'ÉNERGIE À REVENDRE

Fourniture et agrégation  
d'électricité en circuit court

**1,3 Md€**  
de financements  
arrangés 2024

**76 M€**  
investis via les fonds IDIA  
/ Amundi

**464 K**  
visiteurs J'écorénove  
cumulés en 2024

**1 400**  
entreprises  
accompagnées par R3

**450 GWh**

de fourniture d'électricité signés  
pour 2026

## Amplifier nos financements et poursuivre nos investissements en matière de transition énergétique et de décarbonation

- Conserver notre rôle de premier **financeur privé des énergies renouvelables** en France
- Accélérer nos **financements en Europe**, notamment en **Italie et en Pologne**
- **Poursuivre nos investissements dans la transition énergétique**, dans des actifs de production et au sein d'entreprises du secteur
- Se **diversifier** pour adresser les transitions **au-delà des énergies renouvelables** (chaleur et froid, stockage ...)

## Déployer des solutions grand public pour accompagner l'adaptation des logements et favoriser l'autonomie énergétique

- Proposer un **accompagnement global** des **particuliers** dans leurs besoins de rénovation et d'**adaptation de leur logement** (aux évènements climatiques, au vieillissement...)
- Devenir un **leader du pilotage** de l'énergie grâce à notre nouvelle filiale Comwatt, pionnière dans le domaine

## Proposer un accompagnement holistique des besoins énergétiques et environnementaux des entreprises

- Mettre en œuvre une **démarche de conseil**, de diagnostic et de solutions sur mesure pour **allier performance énergétique, résilience de la chaîne de valeur** aux enjeux climatiques et réduction des factures d'énergie
- S'appuyer sur une approche différenciante associant **ingénierie financière et énergétique** en **synergie** avec les entités du Groupe
- Proposer à nos clients une **gamme de conseils et des solutions concrètes** en matière d'adaptation

## AMBITION 2028

**15 Mds€**

De financements arrangés à horizon 2030

**> 300 000**

Logements accompagnés

**> 550 M€**

De projets de décarbonation accompagnés par R3  
Dont 50% financés par le Groupe

**40 M€**

RNPG

# Crédit Agricole Santé & Territoires (CAS&T)



# Une boîte à outils complète en 2025 permettant d'adresser les enjeux d'accès aux soins et de vieillissement

## Des offres et des savoir-faire désormais constitués



### Accès aux soins primaires

#### En présentiel

Centres et maisons  
De santé



**56**

Maisons et  
Centres de Santé

#### A distance

Téléconsultation  
Assistée



**6**

Cabinets de  
téléconsultations

#### Au domicile

Soins à domicile/  
Paramédicaux



**278 000**

Demandes de  
soins



### Vieillissement

#### Maintien à domicile

Auxiliaire de vie  
à domicile



**23 000**

Clients seniors

#### Hébergement non médicalisé

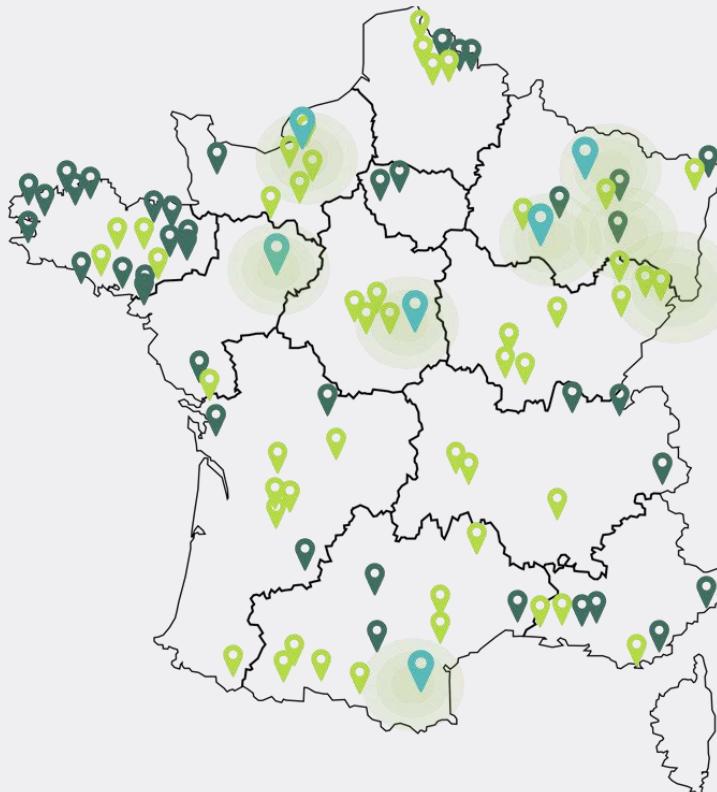
Colocation senior



**66**

Colocations  
seniors

## Un premier niveau de maillage dans les territoires avec des démarches « faiseur de territoires »



- Maisons et centres de santé
- Collocations seniors
- cabinets de télémédecine
- relais de téléconsultation assistée dans les territoires, co-pilotés avec les CPTS

Plusieurs démarches « faiseur de territoires » (approche par les besoins, mobilisation de différents leviers)

- Chartres Métropole
- Toulouse Haute Garonne
- Département de l'Aveyron
- Département de la Vienne

Des premières initiatives fédératrices (collectivités locales, ordres, Etat), avec une vraie reconnaissance de la légitimité du Crédit Agricole à intervenir en tant que tiers de confiance

## Accélérer la mise à l'échelle et les synergies avec les métiers historiques

**Asseoir les entités de CAS&T et développer les synergies entre elles** pour enrichir une promesse globale :

- **Office Santé** : développer une couverture nationale et une offre « *all inclusive* »
- **Medicalib** : accélérer sur la dimension prévention en entreprise pour continuer de positionner l'offre au plus près du territoire
- **Omedys** : installer et valoriser le concept de télémédecine augmentée dans l'écosystème institutionnel
- **Petits-Fils et Cette Famille** : accélérer le développement sur le territoire et développer le lien avec la banque privée

## Développer une stratégie de territoire, de marque et un accompagnement appuyé

- **Développer des projets « façonneur de territoires »** dans une logique de tiers de confiance mobilisant les différents leviers de CAS&T en lien avec les collectivités territoriales (stratégie seniors, accès aux soins...)
- **Accompagner et animer les banques relationnelles**
- **Valoriser la marque Crédit Agricole** en la mettant en avant via nos actifs Santé et Bien Vieillir

## Développer l'apport de valeur pour les banques et les métiers, en tant que tête de réseau

- **Enrichir les offres** en priorisant les briques génératrices de PNB, avec des **packages affinitaires par profession**, et qui intègrent les **évolutions du système de santé** : responsabilité civile, prévoyance, épargne retraite, assurance vie, *leasing*, pour notamment les médecins et les infirmiers
- **Accompagner les banques relationnelles** dans **l'adaptation des modèles distributifs** : benchmark intra- / extra-Groupe, scénarios d'augmentation de la performance, mise en place de partenariats ciblés et rentables

## AMBITION 2028

50 000  
Seniors Petits-Fils

300  
Colocations Seniors  
Cette Famille

200  
Maisons de santé Office Santé

30  
Cabinets de télémédecine  
Omedys

2026  
Breakeven EBITDA  
économique consolidé

**+90 M€**  
PNB pour les banques  
relationnelles avec  
l'enrichissement des offres et  
l'optimisation des modèles  
distributifs

# CA Immobilier



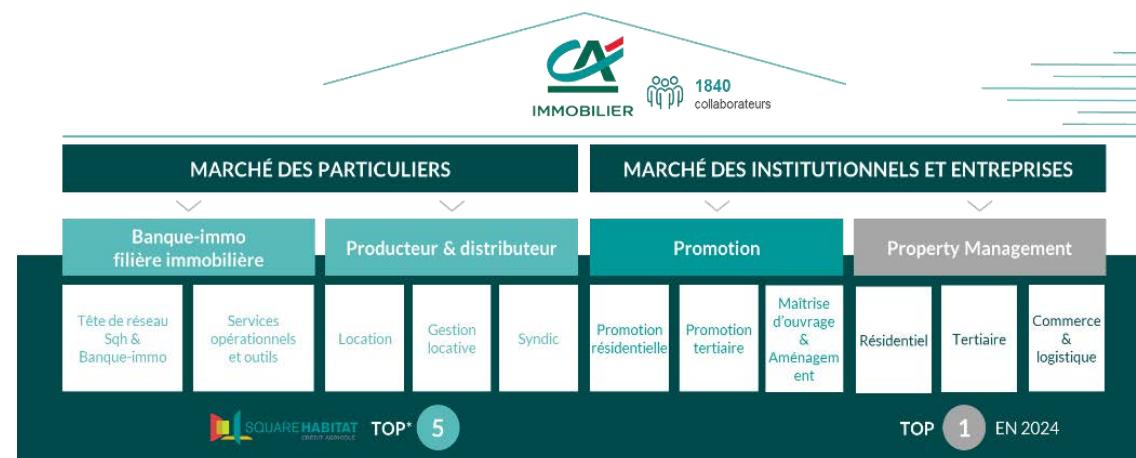
## Contexte de marché

Un marché immobilier fortement ralenti en 2024 avec une reprise amorcée en 2025 et un secteur qui se transforme pour répondre aux nouveaux besoins des populations

- › **940 K** transactions dans l'ancien attendues en 2025 (vs 775k en 2024)
- › **500 K** logements nécessaires par an en France
- › **3,3 M m<sup>2</sup>** de bureaux vacants dans les 10 prochaines années en IDF sur 56 M m<sup>2</sup>, **soit 6%**
- › **2025-2034**: interdiction réglementaire progressive de location des passoires thermiques (DPE)

## Nos 3 métiers et leur raison d'être

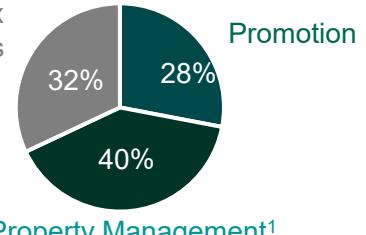
- 1. Les services immobiliers aux particuliers** : apporter une réponse complète aux besoins clients (locataires, acquéreurs, investisseurs et patrimoniaux) via un modèle de développement intégré à la banque
- 2. Promotion immobilière** : être un promoteur utile et vertueux engagé sur la décarbonation, l'inclusivité et l'aménagement du territoire
- 3. Property Management** : être l'acteur français de référence, reconnu pour son expertise de gestion et valorisation des actifs immobiliers



## CAI en 2024

**180 M€ PNB**

Services immos aux particuliers



**1 840**  
collaborateurs

**Top 1**  
en Property Management en France

**320 K lots gérés**  
en gestion locative et syndic de copropriétés

1. Le PNB du Property Management sur 2024 n'inclut que 2 mois d'activité de Nexity Property Management

#### Services immobiliers aux particuliers : accélérer sur l'administration de biens et capitaliser sur le modèle banque-immo

- **Industrialiser l'activité d'administration de biens** : création d'un producteur national
- **Maximiser les synergies avec les banques relationnelles** : extension du modèle d'agent immobilier présent en agence bancaire, et intégration de l'immobilier dans les parcours conseillers/clients (objectif 2030 : 45 K conquêtes/an)

#### Promotion immobilière : façonner les territoires en produisant et commercialisant des logements durables et accessibles à tous

- **Favoriser l'accès au logement pour tous** : production de bâtiments à impact social fort, à destination notamment des primoaccédants, des investisseurs locatifs et des étudiants
- **Décarboner l'immobilier** : rénovation / transformation d'actifs, et réduction de l'impact carbone (objectif 2028 : -10% poids carbone /an)

#### Property Management : renforcer notre position de leader en France, étendre notre modèle en Europe

- **Enrichir notre offre à destination des clients français** : services à valeur ajoutée (ESG, *smart building*, *hospitality management*) et produits dédiés aux clients des banques relationnelles, exploitant ainsi la distribution intra-Groupe
- **Nous développer en Europe** : projet pilote d'expansion en Belgique, capitalisant sur la présence du Groupe

#### Efficacité opérationnelle : établir de nouveaux standards de performance en soutien de la rentabilité

- **Accélérer la baisse des charges** : amplification des synergies de moyens (achats, locaux, fonctions support...) et amélioration de la productivité (automatisation, digitalisation,...)
- **Intégrer les meilleurs standards de mesure de performance** : pilotage de l'efficacité et de la qualité de service
- **Amplifier les synergies entre les 3 métiers** : standardisation et simplification des parcours clients, et restructuration territoriale

AMBITION 2028

Top 3

Services immobiliers aux particuliers en France

70%

Logements avec un impact sur les territoires<sup>1</sup>

Top 1 | 21 M

m<sup>2</sup> gérés en Property Management

+10%

TCAM PNB 24-28

90%

CoEx

1. Logements ayant un impact social sur les populations et les territoires (logements sociaux, BRS, LLI, résidences services,...)

# Liste des contacts

## CONTACTS RELATIONS INVESTISSEURS CRÉDIT AGRICOLE S.A. :

Investisseurs institutionnels  
Actionnaires individuels +33 800 000 777  
(numéro d'appel gratuit France uniquement) [investor.relations@credit-agricole-sa.fr](mailto:investor.relations@credit-agricole-sa.fr)  
[relation@actionnaires.credit-agricole.com](mailto:relation@actionnaires.credit-agricole.com)

**Cécile Mouton** +33 1 57 72 86 79  
Jean-Yann Asseraf +33 1 57 72 23 81  
Fethi Azzoug +33 1 57 72 03 75  
Oriane Cante +33 1 43 23 03 07  
Nicolas Ianna +33 1 43 23 55 51  
Leïla Mamou +33 1 57 72 07 93  
Anna Pigoulevski +33 1 43 23 40 59  
[cecile.mouton@credit-agricole-sa.fr](mailto:cecile.mouton@credit-agricole-sa.fr)  
[jean-yann.asseraf@credit-agricole-sa.fr](mailto:jean-yann.asseraf@credit-agricole-sa.fr)  
[fethi.azzoug@credit-agricole-sa.fr](mailto:fethi.azzoug@credit-agricole-sa.fr)  
[oriane.cante@credit-agricole-sa.fr](mailto:oriane.cante@credit-agricole-sa.fr)  
[nicolas.ianna@credit-agricole-sa.fr](mailto:nicolas.ianna@credit-agricole-sa.fr)  
[leila.mamou@credit-agricole-sa.fr](mailto:leila.mamou@credit-agricole-sa.fr)  
[anna.pigoulevski@credit-agricole-sa.fr](mailto:anna.pigoulevski@credit-agricole-sa.fr)

## CONTACTS PRESSE CRÉDIT AGRICOLE :

Alexandre Barat +33 1 57 72 12 19  
Olivier Tassain +33 1 43 23 25 41  
Mathilde Durand +33 1 57 72 19 43  
Bénédicte Gouvert +33 1 49 53 43 64  
[alexandre.barat@credit-agricole-sa.fr](mailto:alexandre.barat@credit-agricole-sa.fr)  
[olivier.tassain@credit-agricole-sa.fr](mailto:olivier.tassain@credit-agricole-sa.fr)  
[mathilde.durand@credit-agricole-sa.fr](mailto:mathilde.durand@credit-agricole-sa.fr)  
[benedicte.gouvert@ca-fnca.fr](mailto:benedicte.gouvert@ca-fnca.fr)

Cette présentation est disponible sur :

[www.credit-agricole.com/finance/publications-financieres](http://www.credit-agricole.com/finance/publications-financieres)

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



@Crédit\_Agricole



Groupe Crédit Agricole



@créditagricole\_sa

**GROUPE  
CRÉDIT  
AGRICOLE**

**CA**  
CRÉDIT AGRICOLE

**CA**  
IMMOBILIER

**CA**  
ASSURANCES

**CA**  
PERSONAL FINANCE & MOBILITY

**CA**  
PAYMENT SERVICES

**CA**  
TRANSITIONS & ÉNERGIES

**CA**  
GROUP INFRASTRUCTURE PLATFORM

**CA**  
CORPORATE & INVESTMENT BANK

**CA**  
SANTÉ &  
TERRITOIRES

**CA**  
TECHNOLOGIES &  
SERVICES

**CA**  
CRÉDIT AGRICOLE  
LEASING & FACTORING

**INDOSUEZ**  
WEALTH MANAGEMENT

**LCL**  
BANQUE ET ASSURANCE

**caceis**  
INVESTOR SERVICES

**Amundi**  
Investment Solutions

**BFOR**  
BANK



MERCI