

ACT 2028



18 novembre 2025



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%¹)
- **> 1 500 Mds€ d'investissements** de l'UE dans les secteurs stratégiques (défense, énergie, IA...)
- **Des banques américaines** qui captent **57%** des revenus de BFI² en Europe



Une compétition bancaire amplifiée par le digital et l'IA

- **Fragmentation de la relation** : les BEL/Néo représentent **40%** des entrées en relation³, même si seulement ~3% du PNB de la banque de détail à ce jour
- **Désintermédiation** : paiement mobile (7% des paiements⁴), dette privée (+16% par an sur 10 ans⁵), cryptomonnaies...



Les transitions sociétales et environnementales sont une course contre la montre

- **Climat** : +90% de pertes dues à des catastrophes climatiques depuis 2014
- **Vieillesse** : en 2050, **16%** de la population européenne âgée de > 75 ans et **40%** de > 50 ans
- **Transmission** : **> 3 000 Mds€** d'ici 2035⁶

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



Leader
en Europe

**Un Groupe
Conquérant**

Leader des
Transitions

Leader des
Nouvelles
Technologies

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



Notre puissance de Groupe universel diversifié



Nos collaborateurs engagés et une très forte attractivité employeur



Notre modèle décentralisé qui encourage l'entrepreneuriat

- « 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

- **54 M** de clients dans **46** pays
- **10^e** banque mondiale¹
- **8** métiers parmi les leaders européens

- **79%** d'indice de recommandation employeur pour Crédit Agricole S.A. (**+5 pts** vs 2022)
- **1^{re} place** parmi les 25 entreprises offrant les meilleures opportunités de carrière en France²
- **1 M** de CV reçus en 2024 pour Crédit Agricole S.A.

- Tous nos pôles **métiers en croissance**³ ; **consolidateurs européens** pour certains d'entre eux
- La croissance externe contribue pour **30%** dans la progression de notre PNB³

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



Un Groupe performant,
avec un fort potentiel de
croissance



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



Un Groupe consolidateur
à l'échelle européenne

- **142 Mds€¹** de capitaux propres
- **17,2%¹** de CET 1 au niveau du Groupe Crédit Agricole (1^{re} banque G-SIB en Europe sur la distance au SREP²)
- **473 Mds€¹** de réserves de liquidité

- **1^{re}** croissance en PNB des banques européennes sur 10 ans³ 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 PNB⁴, grâce à la conquête et l'équipement de nos clients

- **5,4 Mds€** consacrés à l'IT en 2024⁵
- **2** nouveaux métiers créés en 2023 : Transitions & Energies, Santé & Territoires
- Des solutions développées par notre **start-up studio** : banque des RH, Blank, Kolecto

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

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 breakeven dès 2028**



+8 M
de conquête brute



> 1 M
de clients en stock

AMBITION 2028

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**
 

- 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^{ère}
banque
des Jeunes
Groupe Crédit Agricole

+1 M
conquête brute
Patrimoniaux¹

+1 M
conquête brute
Pros / PME¹

1 ETI sur 3
ayant choisi le Groupe Crédit
Agriculture comme banquier
de 1^{er} cercle en France

AMBITION 2028

1. Conquête cumulée 2024 à 2028 des Caisses Régionales et de LCL

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



Amundi
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE



CA
ASSURANCES

Agès



caceis
INVESTOR SERVICES

CA
CRÉDIT AGRICOLE
LEASING & FACTORING



- 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**

Outil
 **Blank**

AMBITION 2028

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...

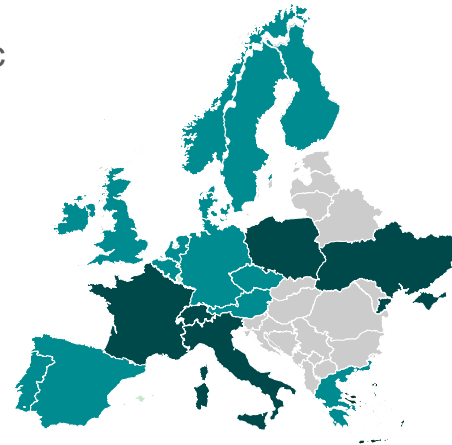
- Une institution financière de portée européenne, avec des **implantations dans 22 pays**

41%

PNB CASA en Europe
hors France¹

15 M

Clients CASA en Europe
hors France¹



■ Pays de présence
de la banque universelle

■ Autres pays de
présence métiers en B2C

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

- Une **présence** établie en **Allemagne**, 1^{er} marché en banque de proximité en Europe

11 Mds€

Encours de **crédit conso**¹

15 Mds€

Encours **d'épargne**^{1,2}

~1 M

Clients¹

- 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**

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**

> 40 Mds€

encours d'épargne
en Europe
via la plateforme
hors France

Créer de nouveaux terrains de développement en Europe

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

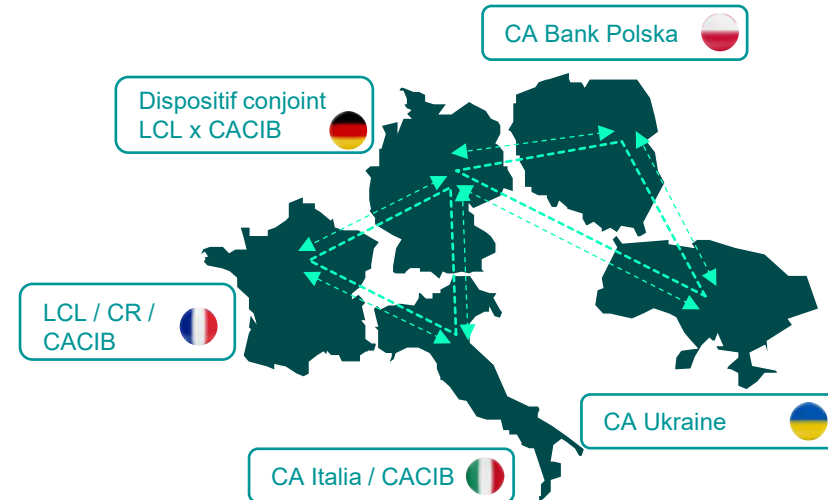
Accompagner la réindustrialisation sur les zones et les filières à forts enjeux

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



Agri-agro Défense Tech Energie

- 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'UE¹)



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

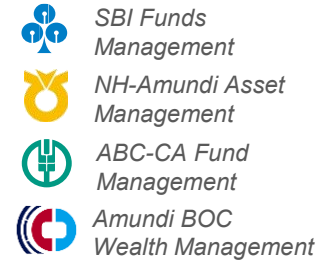
Hors France

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 Singapour¹)

AMBITION 2028

+150 Mds€

collecte nette Amundi²

+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 Kolecto)
- 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



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 Zero¹** 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 Prévention², promotion de l'économie circulaire et de l'usage, accompagnement des filières³
- **Innovation et mobilisation de ressources en faveur de la nature**, notamment via 2 initiatives :
 - **CA Capital Naturel⁴** : 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

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**



AMBITION 2028

90/10

ratio d'encours
green-brown⁵

240 Mds€

financement des
transitions Groupe
Crédit Agricole⁶

1 Md€

revenus BFI Finance
durable⁷

600 K

logements accompagnés
en rénovation énergétique

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

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



Bien
vieillir

Accompagner les seniors et les aidants aux différentes étapes de vie



AMBITION 2028

1^{er}

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

> **+75 Mds€**

collecte nette épargne retraite Amundi en Europe



Nous transformer plus vite pour gagner en efficacité

- 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

AMBITION 2028

< 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, ciblage, 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

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)

AMBITION 2028

20%

gains de temps
« administratifs »

50%

gains d'efficacité sur nos
opérations de conformité

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*¹

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** NOUVELLES ACTIVITÉS 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**



Yapla

Kolecto.

Amundi | Technology

WEALTH DYNAMIX

AIXIGO

AZQORE

Fund Channel

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 efficience 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**

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**

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)

AMBITION 2028

100%
des dirigeants
suivant un programme de
développement commun

100%
des compétences cibles
cartographiées

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)

Favoriser la cohérence et la coordination stratégique entre les métiers

- **Approche client** coordonnée entre différents métiers (exemples : Alliance épargne¹, 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**

AMBITION 2028

+230 K

nouveaux clients
particuliers captés via
l'assurance

x2

clients principalisés sur
l'assurance en France
en 2030²

~30 Mds€

+30% encours crédit
conso pour les
banques du Groupe

+140 Mds€

d'encours
dans le cadre de
l'Alliance épargne³

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 hausse¹

**Zone euro
Croissance
du PIB**

~1,4%

**Zone euro
inflation**

~1,9%

**Euribor
3 mois**

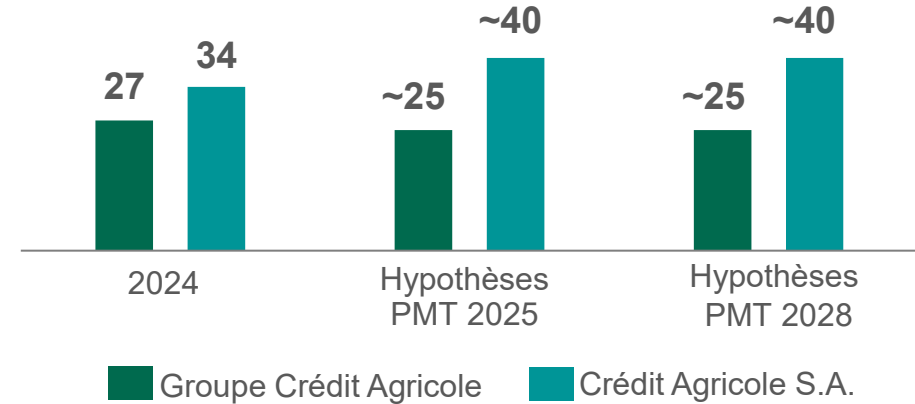
~2,2%

**SWAP
10 ans (EUR)**

~2,9%

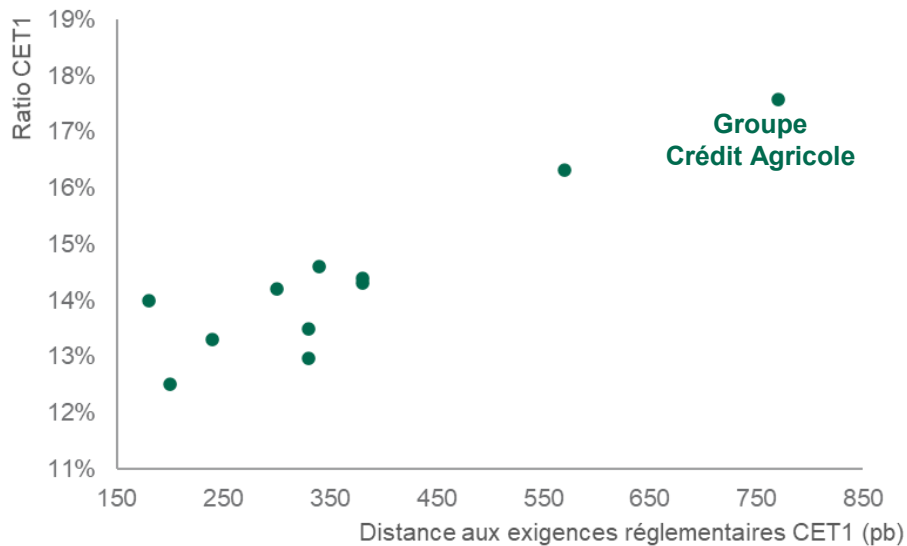
Hypothèses de **coût du risque** prudentes

Coût du risque / encours (en pb)



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

Réserves
de liquidité

471
Mds€

Dont non-HQLA 130 Mds€ prépositionnés en Banques Centrales

NSFR

119%

LCR
(Moy. 12 M)

137%

Qualité des actifs du Groupe Crédit Agricole à juin 2025

Stock
de provisions

21,6
Mds€

Taux
de CDL

2,1%

Taux
de couverture

83,3%

Notations

S&P Global

A+ stable

MOODY'S

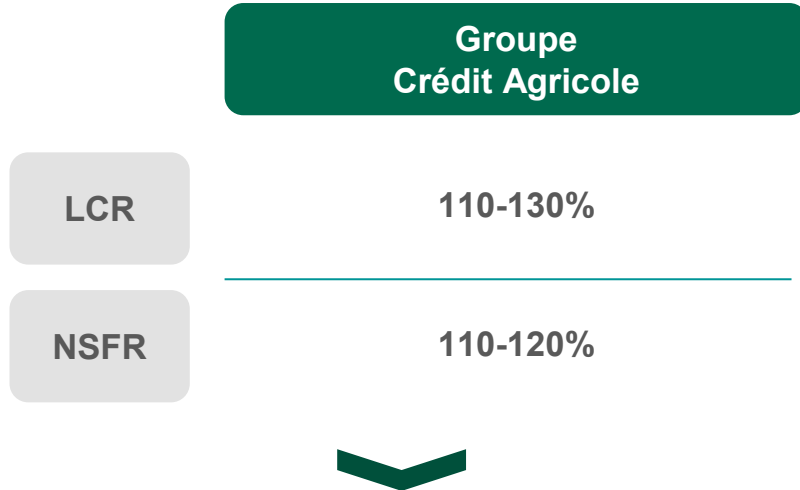
A1 stable

FitchRatings

A+/AA- stable

Capital et liquidité : un cadre de gestion maîtrisé et prudent

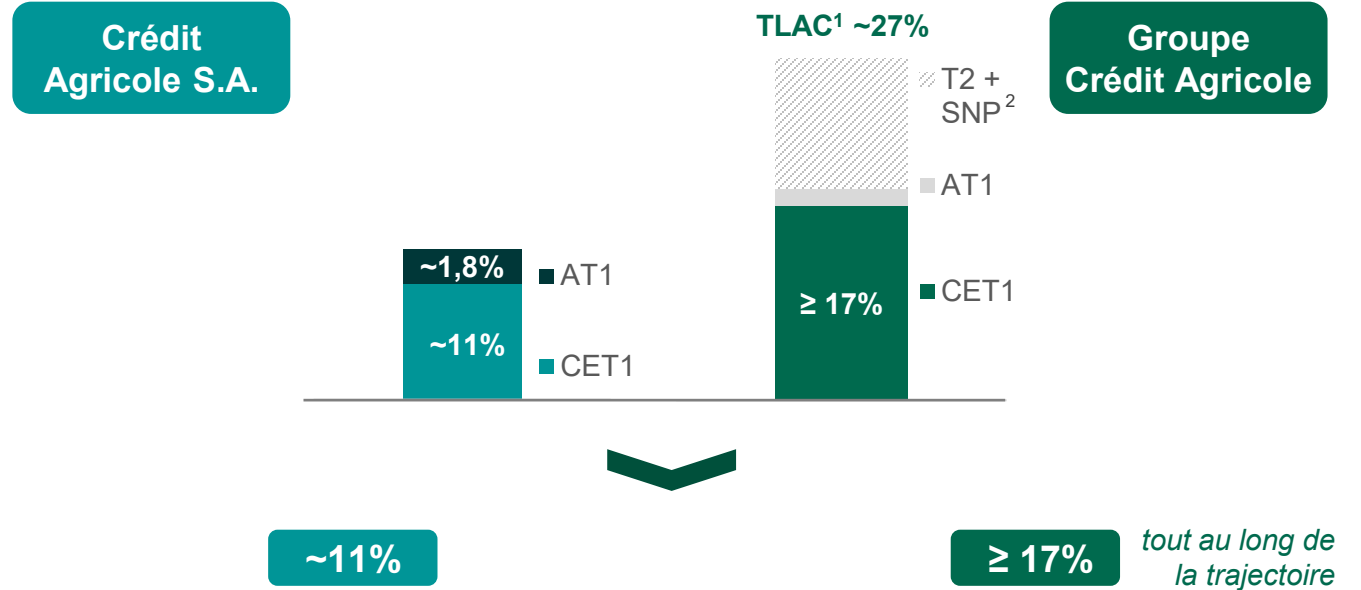
Liquidité



Gestion prudente de la liquidité

- **Socle de ressources clients stable, granulaire et diversifié** complété de ressources de marché moyen et long terme très diversifiées
- Niveaux importants de **réserves liquides**

Capital



Structure financière optimisée

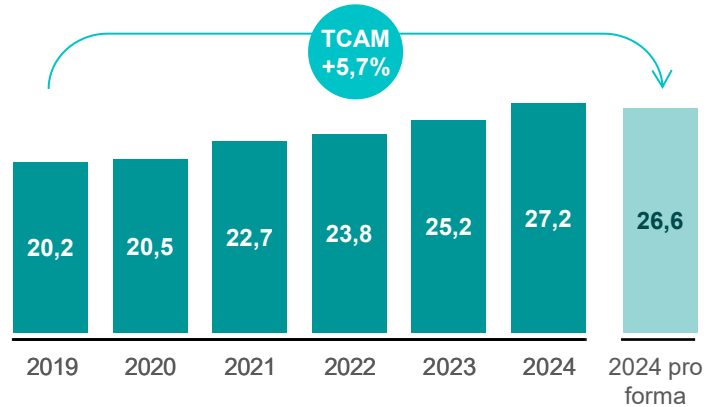
- **Adossement au Groupe** : circulation fluide du capital démontrée, mécanisme de solidarité entre membres du réseau CA
- **Solidité** reconnue par les agences de notation

Protection du capital

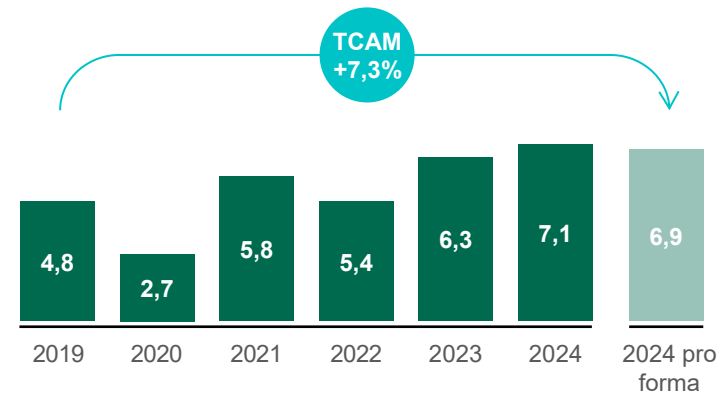
- **Coût du capital** structurellement **bas** en lien avec la structure mutualiste
- **Conservation** de près de 75% du **résultat**

Performance éprouvée de Crédit Agricole S.A.

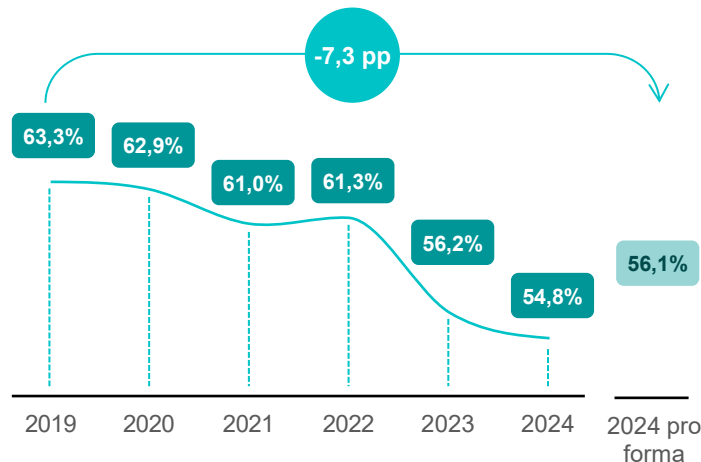
Revenus (Mds€)



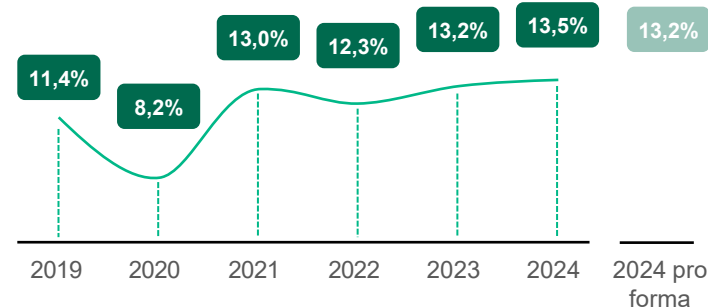
RNPG (Mds€)



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

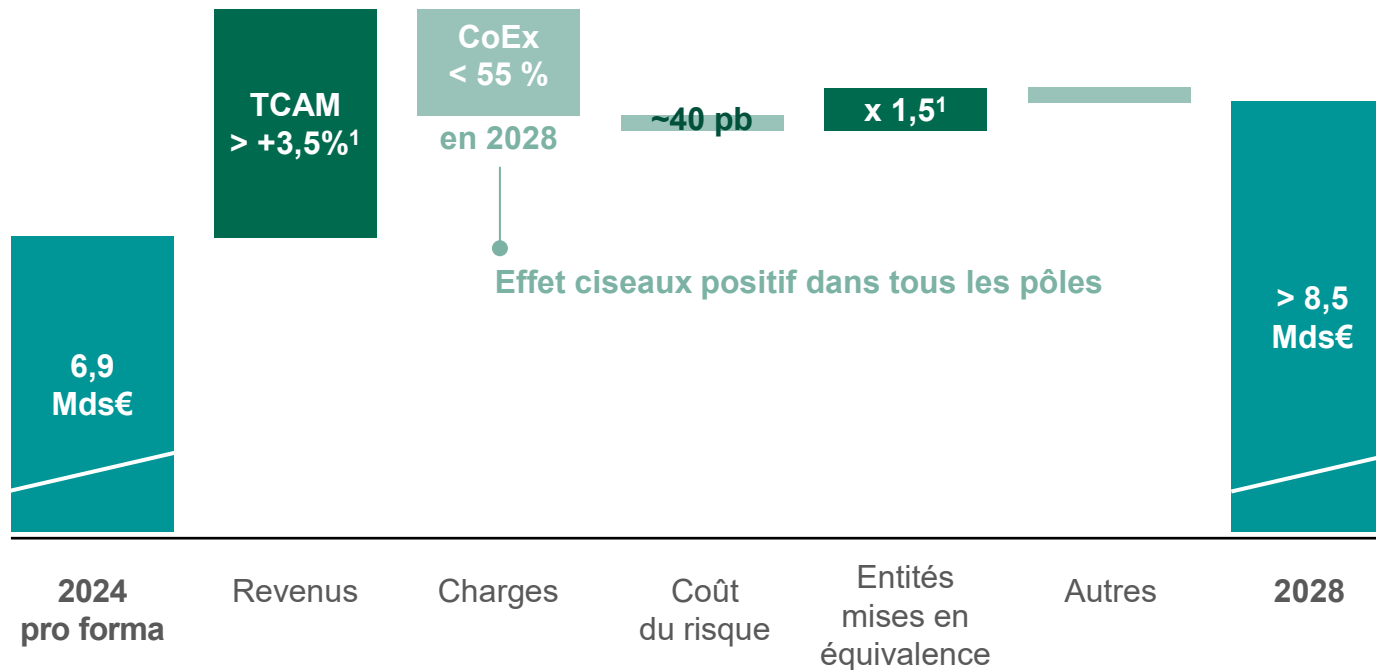
- Poursuite du développement des EnR en France, du *leasing* grâce aux nouvelles filières spécialisées
- Accélération du *factoring* en Europe via l'élargissement des offres (*e-factoring*)
- Gestion optimisée des RWA
- Amplification de l'offre d'économie circulaire

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

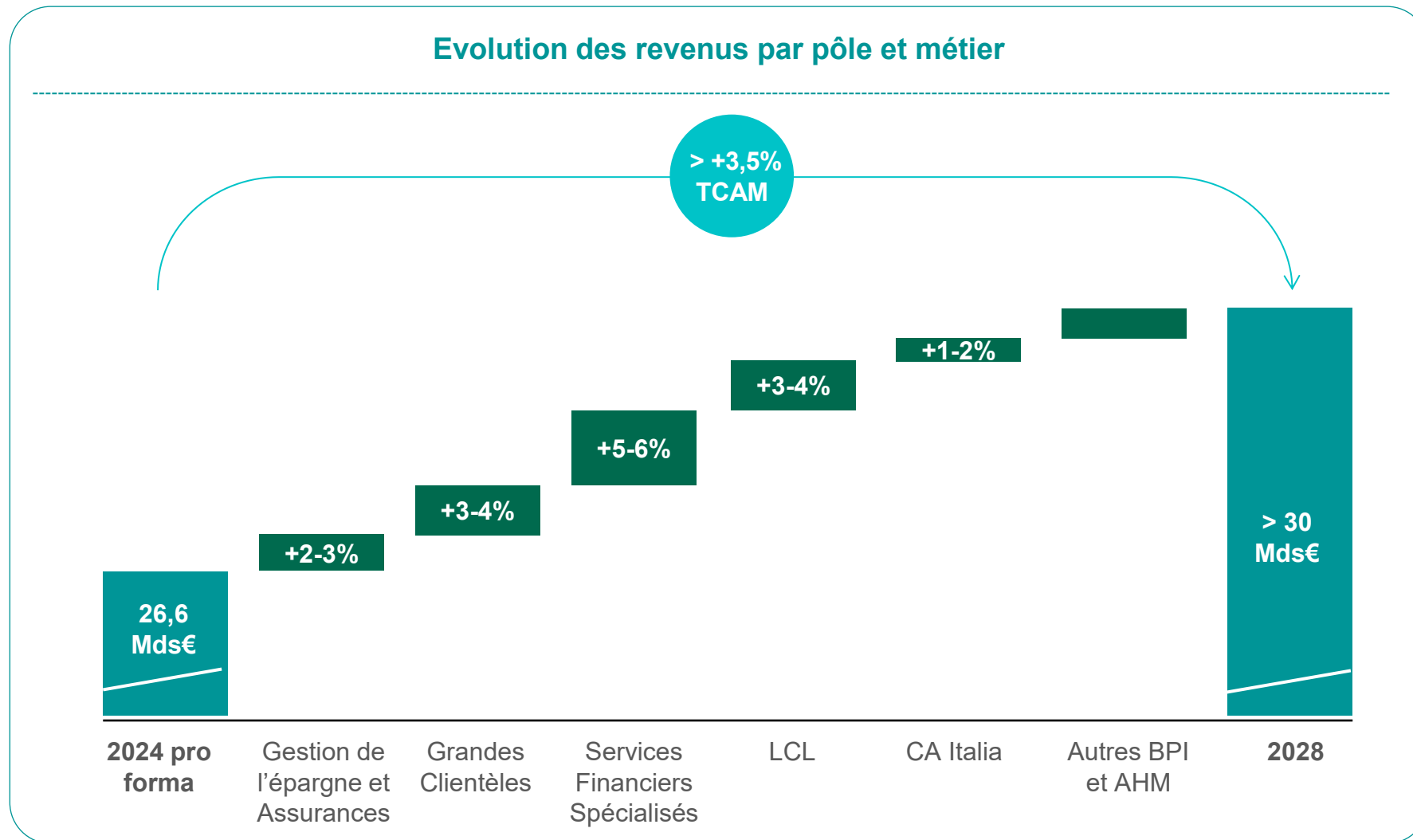


Un **résultat net** porté par la croissance des revenus et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Hypothèse prudente de **coût du risque**

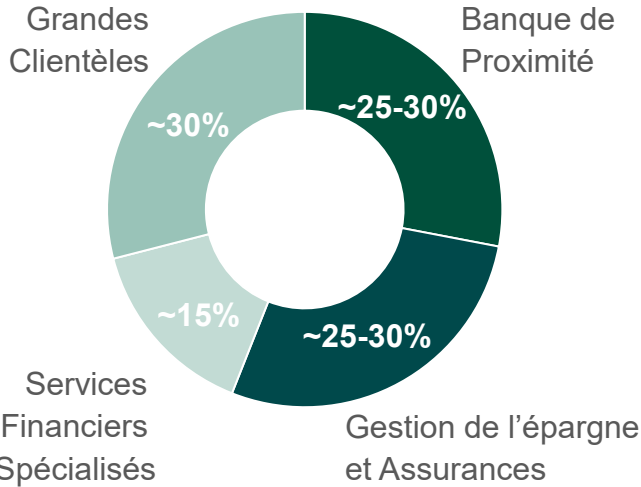
Développement de la contribution des **entités mises en équivalence**

Revenus en croissance dans tous les métiers



Revenus : un modèle équilibré et diversifié

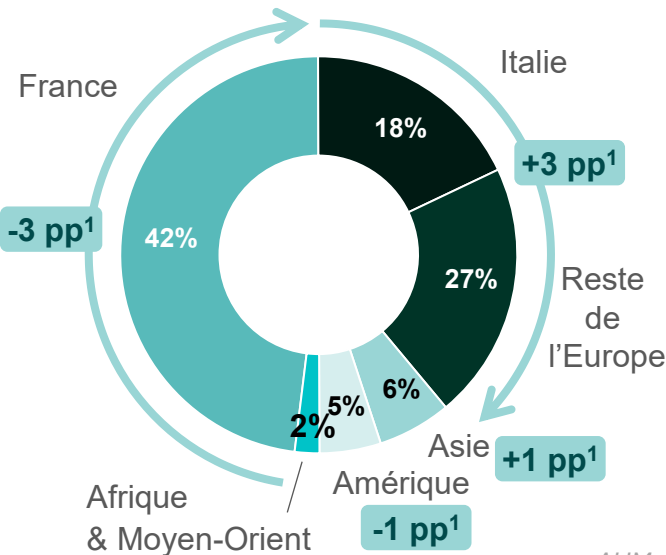
Revenus 2028
par métier



hors. AHM

Des revenus équilibrés et en croissance dans tous les métiers

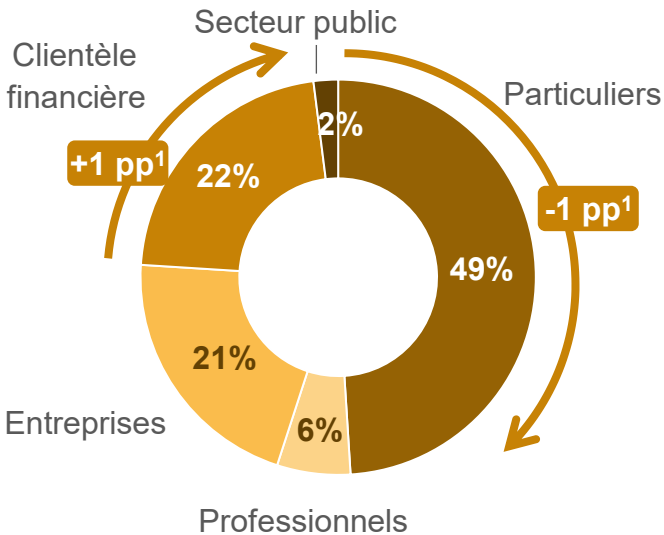
Revenus 2028
par zone géographique



y.c AHM

Un ancrage européen solide qui se renforce en dehors de France

Revenus 2028
par type de clientèle

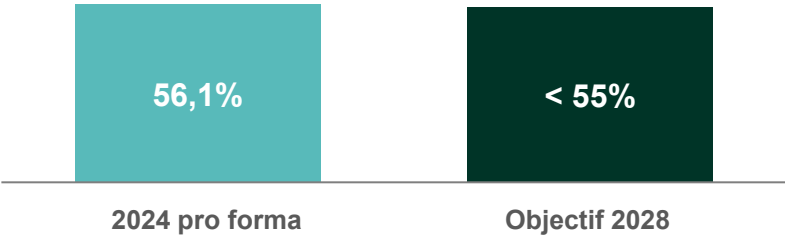


hors. AHM

Un mix client diversifié et stable

Efficacité opérationnelle renforcée dans tous les métiers

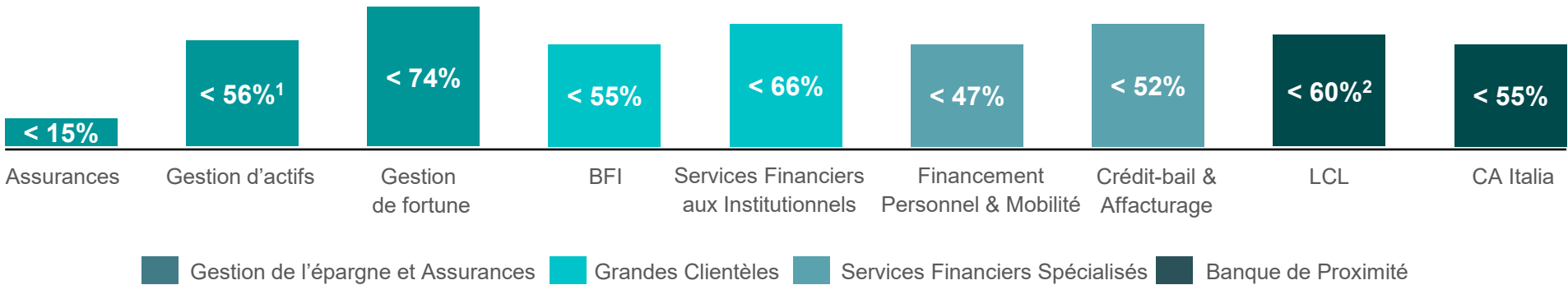
Coefficient d'exploitation de Crédit Agricole S.A.



Efficacité

Un pilotage décentralisé

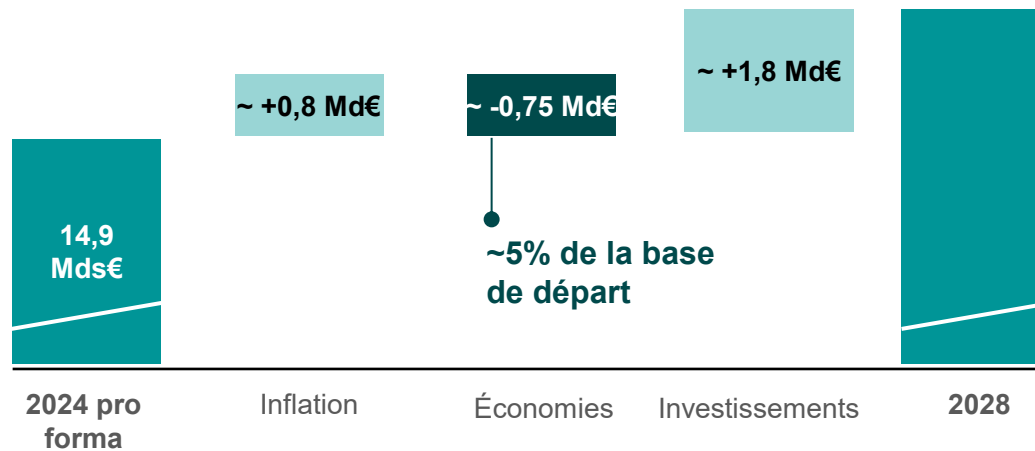
Coefficients d'exploitation 2028 par métier



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

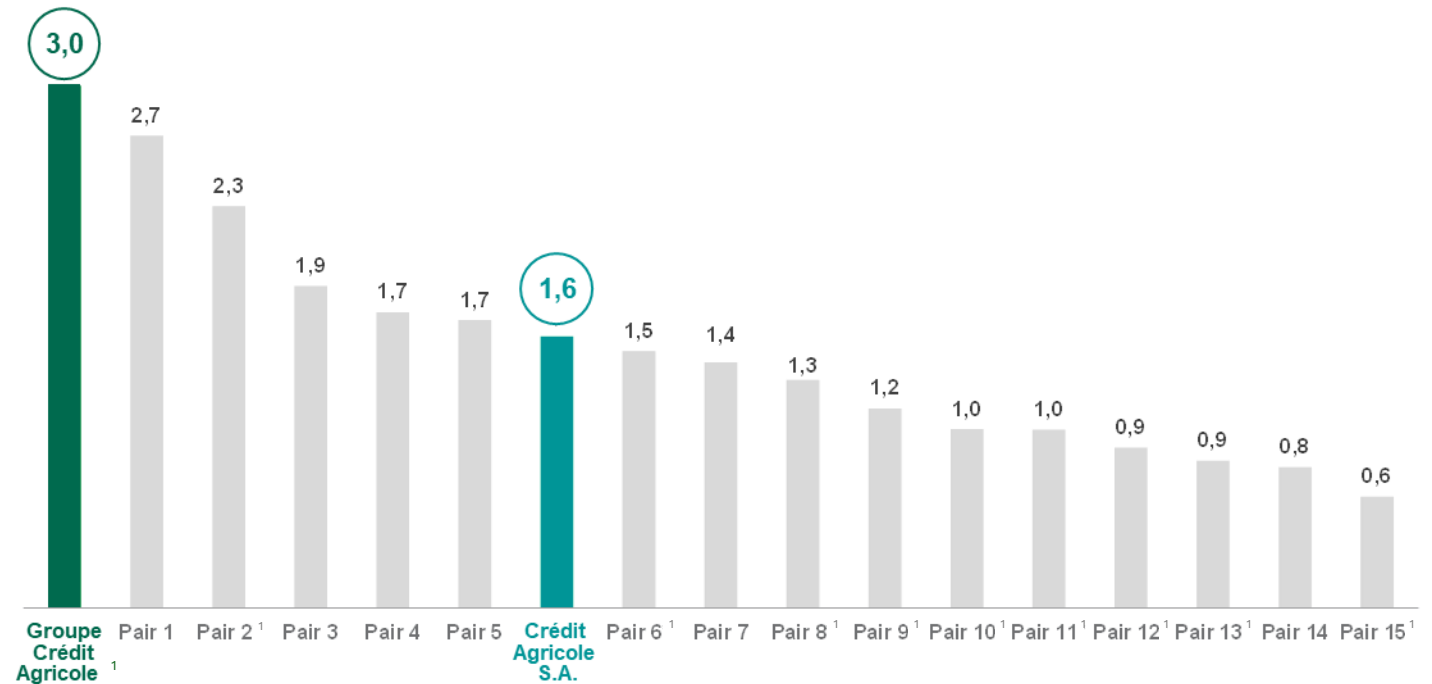
grâce au niveau élevé des provisions

Stock de provisions



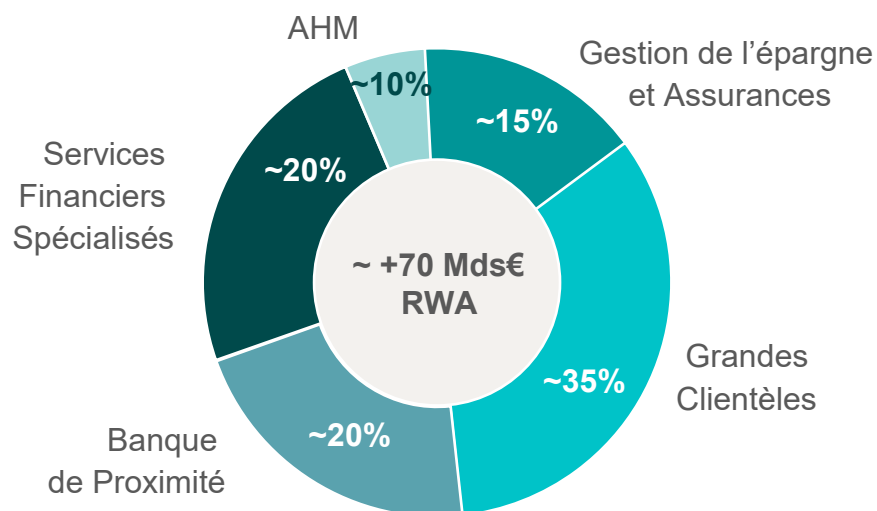
Capacité
d'absorption de
1,6 année
de coût du risque
(40 pb / encours)

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



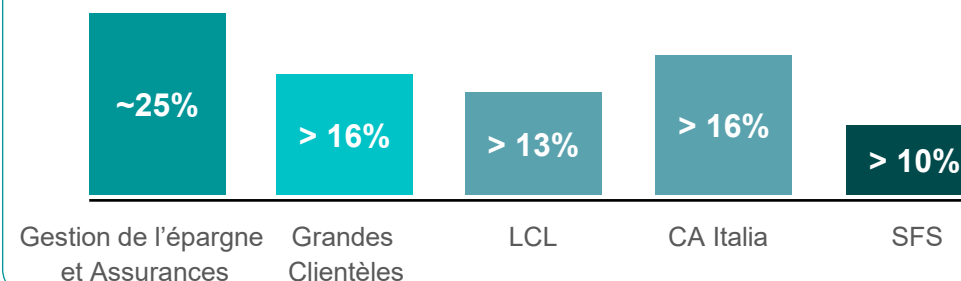
Allocation du capital efficace

Allocation marginale des RWA par pôle d'activité 2024-2028¹



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

Cibles RONE



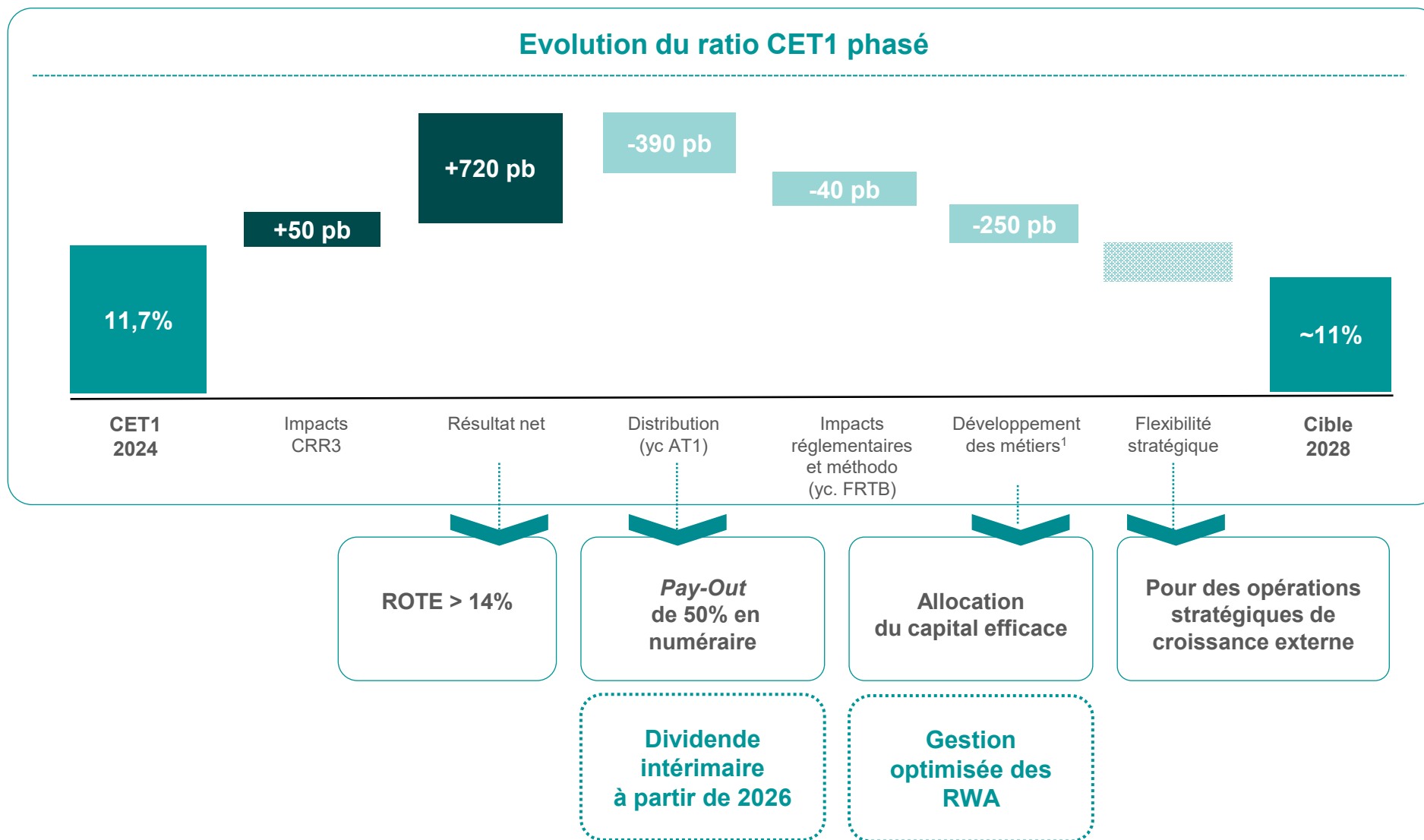
Critères de M&A

- **RoI** > 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

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



1. Dont les opérations de M&A (conclues ou annoncées) depuis début 2025 pour un impact d'environ -70 pb

Synthèse des objectifs financiers de Crédit Agricole S.A.

	OBJECTIFS 2028
RNPG	> 8,5 Mds€
Revenus	TCAM > +3,5% ¹
CoEx	< 55 %
ROTE	> 14 %
Cible de CET1	~11%
Taux de distribution	50% en numéraire



**Dividende intérimaire
à partir de 2026**

Les prochains workshops



1^{er} semestre 2026

LCL



1^{er} semestre 2027

**Banque de Financement
et d'Investissement**



2^e semestre 2026

Assurances



2^e semestre 2027

**Financement Personnel
et Mobilité**

P&L 2024 pro forma Banco BPM

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

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 2024¹	Allocation de capital @11%	RONE 2024¹
Gestion de l'Épargne et Assurances	50,6	13,4	25,1%
Assurances	23,3	10,4	—
Gestion d'Actifs	19,0	2,1	—
Gestion de Fortune	8,2	0,9	—
Banque de Proximité en France (LCL)	54,7	6,0	12,3%
Banque de Proximité à l'International	43,7	4,8	—
CA Italia	32,9	3,6	19,6%
Autres BPI ²	10,8	1,2	24,4%
Services Financiers Spécialisés	77,8	8,6	6,8%
Grandes Clientèles	137,8	15,2	16,0%
Banque de Financement et d'Investissement	126,4	13,9	—
Services Financiers aux Institutionnels	11,4	1,3	—
Activités Hors Métiers	35,4	0,0	—
Total	399,9	47,9	

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

Allocation normative du capital portée à 11% des RWA (hors Assurances³)

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)

Paielements

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'affaires² « 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'affaires²

84%
en France

16%
à l'international
9^e assureur en Italie

Un business model robuste

201%
ratio Solvabilité II

94,4%
ratio combiné³

Un acteur de premier plan (données 2024 sauf indication)

1^{er} assureur en France⁴ 

Epargne - Retraite

1^{er} 

Assureur
Vie⁵

2^e 

Assureur
Retraite⁵

347 Mds€

encours Vie⁶
taux d'UC : 30%

**Prévoyance / Emprunteur /
Collectives**

1^{er} 

Assureur
Prévoyance
individuelle⁵

1^{er} 

Assureur
Emprunteur⁵

16,7 M

contrats dommages

Dommages

2^e 

Assureur
Habitation⁵

6^e 

Assureur
de biens et
responsabilités⁴

+6 700⁷

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

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 prestataires³
- **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 Vie¹

3 M

Nombre de
bénéficiaires Santé²

> **20 M**

Contrats Dommages

> **9 Mds€**

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

> **3%**

TCAM 24-28 RBE

Amundi



Amundi 1^{er} gérant d'actifs européen, dans le top 8 mondial¹

Un modèle diversifié et robuste



5 500 collaborateurs dans 35 pays²



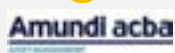
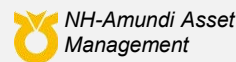
> 200 millions de clients particuliers au travers de 600 distributeurs bancaires & assurantiels



1 000 clients institutionnels et entreprises



6 JVs³



Notre partenaire US VictoryCapital⁴



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



1^{er} des 10 plus grands gérants d'actifs mondiaux pour sa politique de vote ESG⁴

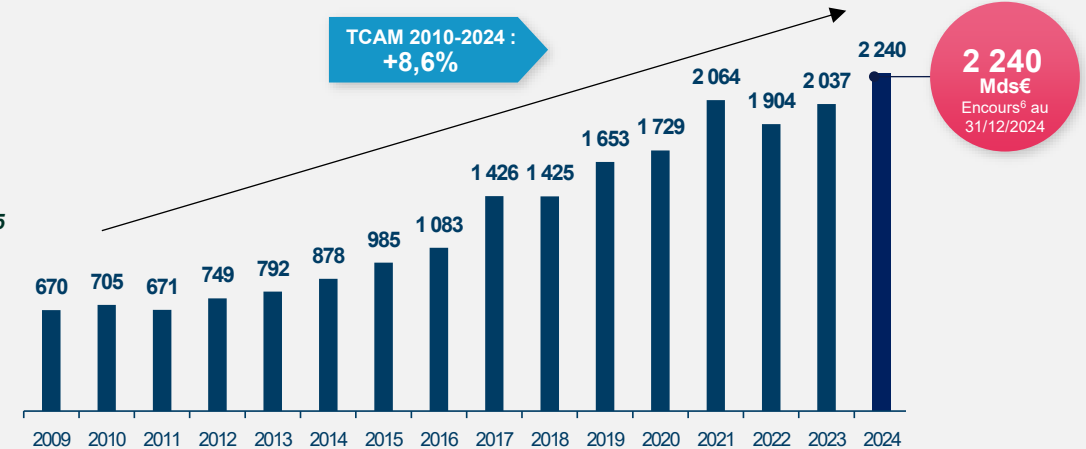
Champion mondial

Européen

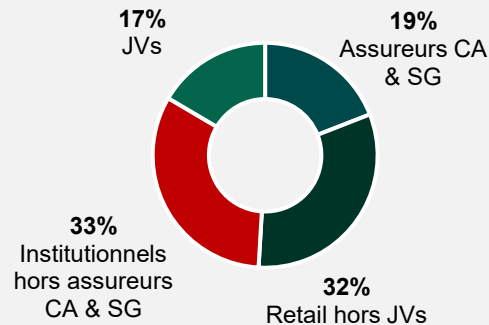
Responsable

Technologique

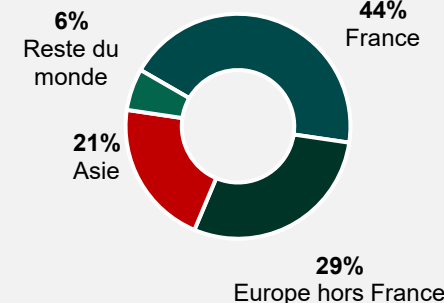
Une croissance continue des encours sous gestion⁵



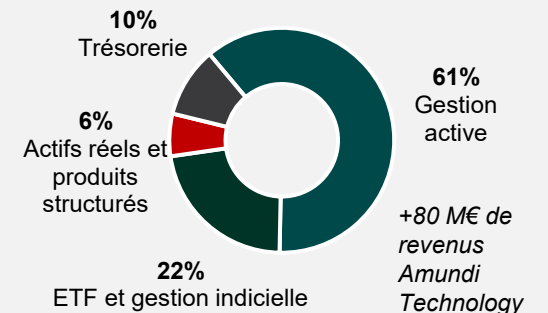
Large base de clients



Présence mondiale



Gamme complète de solutions⁷



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 stratégiques¹

x2

en 2028 vs 2024
Revenus technologie & services²

< 56%
CoEx³

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





Indosuez WM



Un acteur majeur en Europe avec une offre complète et **différenciante renforcée par l'intégration de Degroof Petercam**

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€¹
d'actifs clients

1,4 Md€¹
de Produit Net Bancaire

264 M€¹
de RBE (x3 au cours des
5 dernières années)

> 20 Mds€
d'excédents de liquidité²

...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

Indosuez WM

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 clients¹ 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**²
- **Offre digitale et approche dédiée à la clientèle NextGen / NextWealth**³ 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 PME / 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'international⁴

+20 Mds€

AuM Grands clients¹

~20 Mds€

AuM actifs réels
(x2 vs 2024)

< 74%

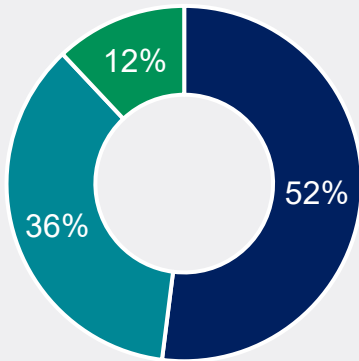
CoEx

Crédit Agricole Corporate & Investment Bank



Une base de clients équilibrée entre entreprises et institutions financières

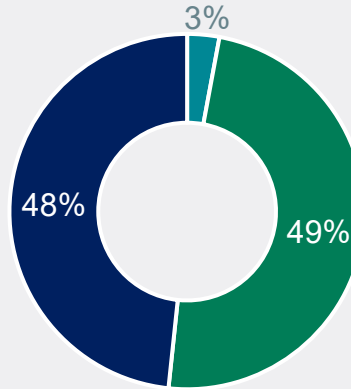
% de PNB commercial, 2024



■ Grandes entreprises ■ Institutions financières
■ Sponsors financiers¹

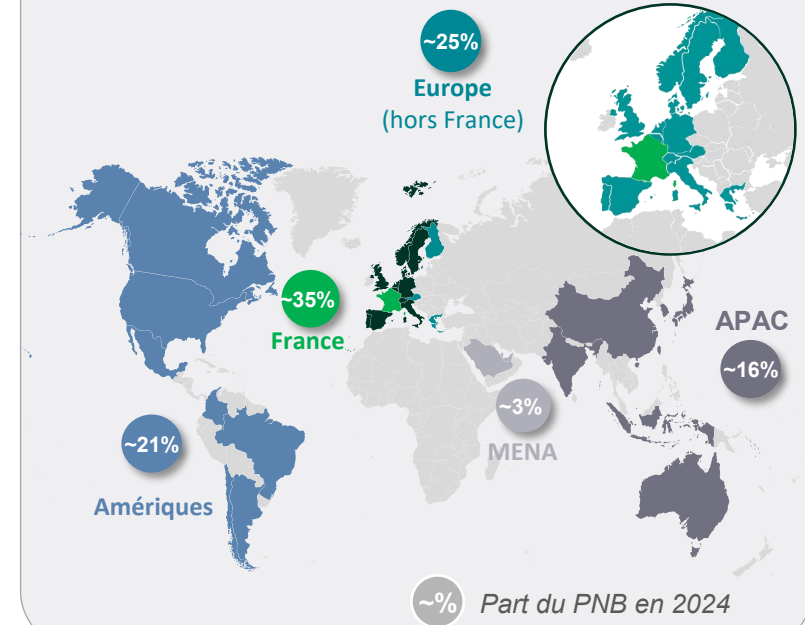
Un modèle économique diversifié entre activités de marchés et de financements

% de PNB commercial, 2024



■ Banque de marché ■ Banque d'investissement
■ Banque de financement

Un puissant réseau international avec un centre de gravité européen



~% Part du PNB en 2024

Une performance robuste dans un cadre de risque maîtrisé

6,5 Mds€

PNB

53,7%

CoEx

7 pb²

Coût du risque

Les piliers d'une performance durable

+10 400

Collaborateurs

~3 500

Clients

3 800³

Actifs financés

22,8 Mds€⁴

Green Bonds émis



Poursuivre notre stratégie de croissance équilibrée en capitalisant sur nos savoir-**faire** et nos **secteurs d'expertises**

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 digitales¹...)
- 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 Durable²
(TCAM 24-28 : +11%)

+6,3%

TCAM PNB Europe
24-28
(hors France)

40%

Part de la croissance des
revenus réalisée hors d'Europe

x1,3

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 administrés (AuA)

~3 400 Mds€
(+41% vs 2021)

Actifs déposés (AuD)

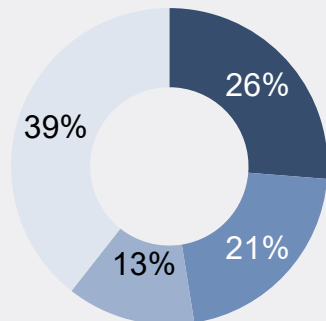
~2 400 Mds€
(+36% vs 2021)

Private Equity Real Estate Services (PERES)

Leader en France et au Luxembourg, acteur de 1^{er} plan en Allemagne & en Italie

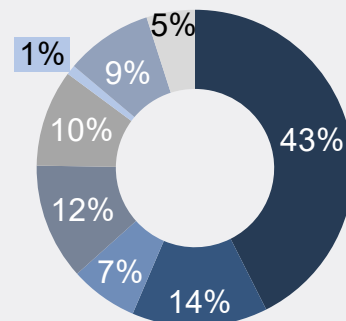
Un business model diversifié

PNB par activité



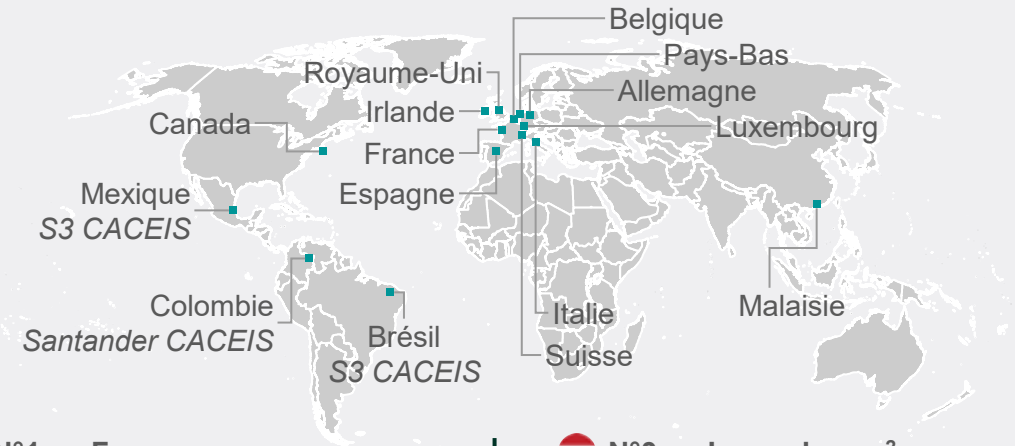
■ Conservation-Dépositaire
■ Services aux fonds
■ Market solutions
■ Trésorerie

Commissions par géographie



■ France
■ Allemagne & Autriche
■ Europe du sud & Amérique latine
■ Suisse
■ Asie & Moyen Orient
■ Nordiques & Benelux
■ RU & Irlande

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 Espagne⁴

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

N°3 au Luxembourg²

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

N°4 aux Pays-Bas³

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

N°5 en Irlande²

Top 3 en Belgique⁴



Déployer un modèle opérationnel innovant pour croître dans une industrie en transformation

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**

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**

AMBITION 2028

~ +20%
Encours ETF et Fonds de pension

x4
sur 3 ans
Encours actifs digitaux

< 66%
CoEx

Crédit Agricole Personal Finance & Mobility



Une offre complète pour tous les clients

DISTRIBUTION

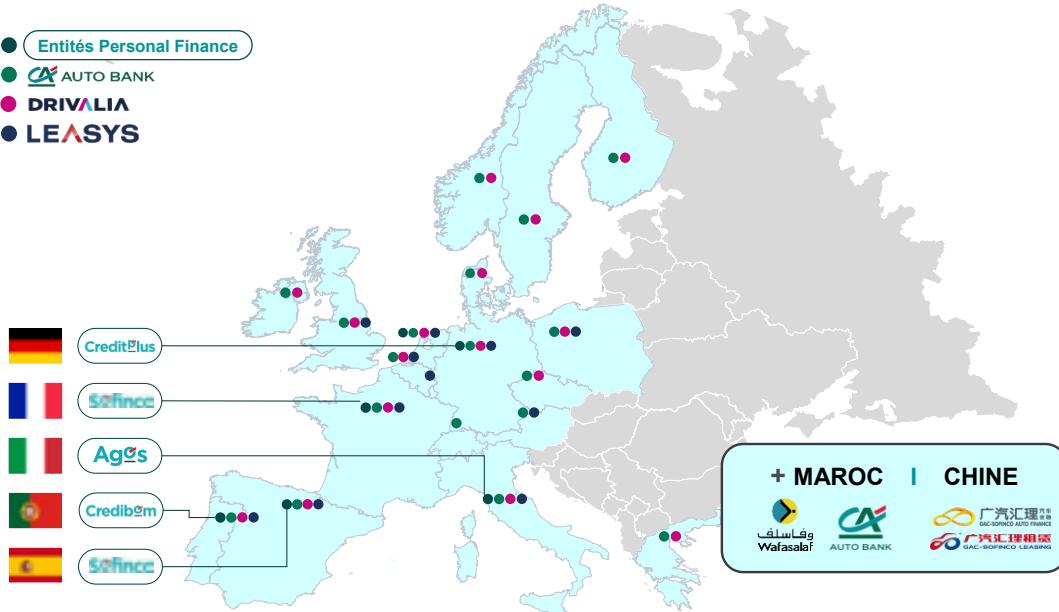
Directe
Indirecte : auto, retail
Réseaux bancaires

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
● CA AUTO BANK
● DRIVALIA
● LEASYS



Chiffres clés 2024

17 M

CLIENTS

10 000¹

COLLABORATEURS

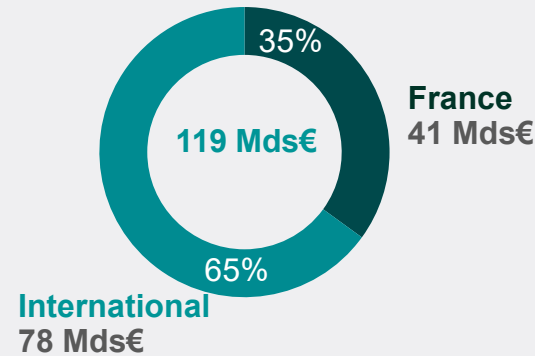
2,8 Mds€

PNB

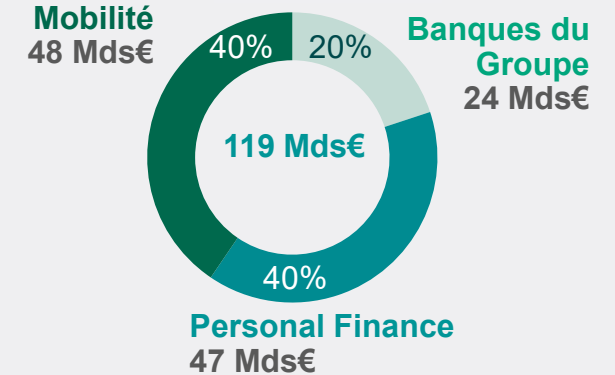
50%

COEX

ENCOURS GERES



ENCOURS GERES



Un modèle diversifié et résilient

- **Synergies avec les banques du Groupe** : 39 Caisses Régionales et LCL en gestion déléguée reposant sur un outil digital *best-in-class*
- **Entités Personal Finance innovantes et solides** : parcours digitaux, marketing personnalisé, gestion du risque
- **Activité de mobilité en croissance** : création de CAAB, leader européen du financement auto ; développement d'une empreinte forte sur le marché de la LLD (Leasys et Drivalia) ; diversification engagée vers les services

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 électrique¹

- 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 & Services²

~145 Mds€

Encours dont ~30mds€ pour les banques du Groupe

< 47%

CoEx

Crédit Agricole Leasing & Factoring



Une offre complète

Clients

Pro/Agri
TPE/PME
ETI/GC

Biens

Mobilité légère / lourde
Équipement 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'international¹

2 769

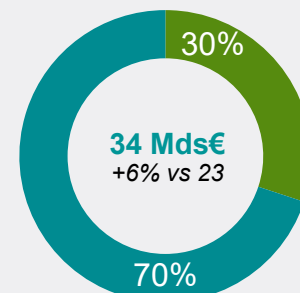
Collaborateurs²

ENCOURS

International

10 Mds€

+11% vs 2023



France

24 Mds€

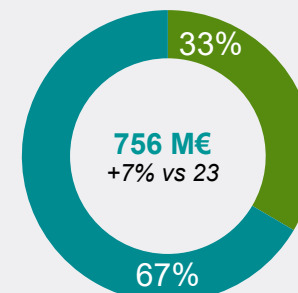
+4% vs 2023

PNB

International

253 M€

+6% vs 2023



France

503 M€

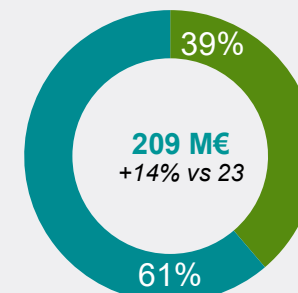
+7% vs 2023

RÉSULTAT NET

International

81 M€

+16% vs 2023



France

128 M€

+13% 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
Clientèles

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%
RONE¹

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 startups
- **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%

CoEx¹

> 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

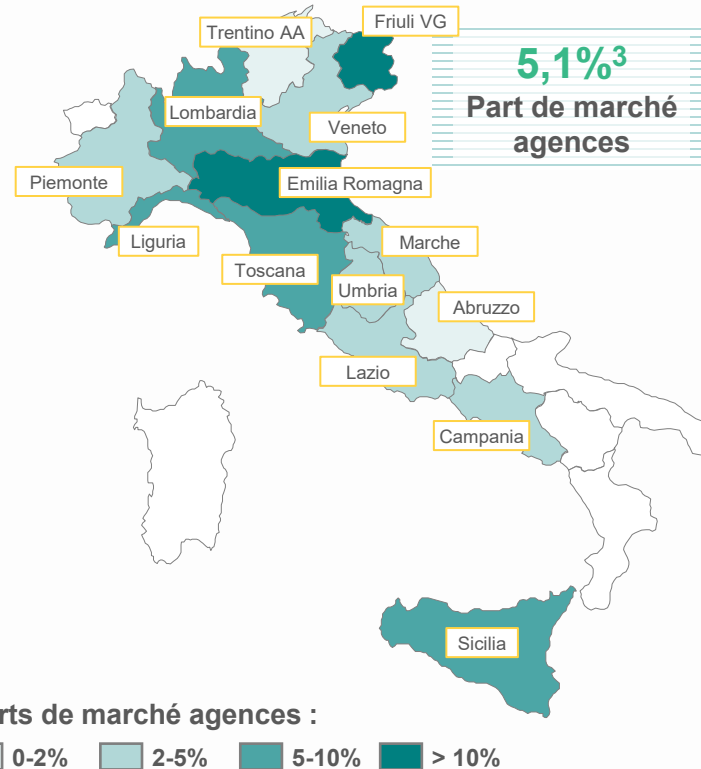
1^{re} Banque italienne en IRC¹
avec un modèle relationnel unique et omnicanal

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^e marché domestique du Groupe

Présence axée sur les régions les plus attractives et dynamiques



2,8 M
Clients



6^e
Banque commerciale en Italie²



8,1%
Part de marché agri-agro⁴



7,6%
Part de marché crédit à l'habitat⁴

Banque performante⁵

RNPG
608 M€

CoEx
54,3%

Ratio NPL brut
2,9%

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 3.0¹ 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%

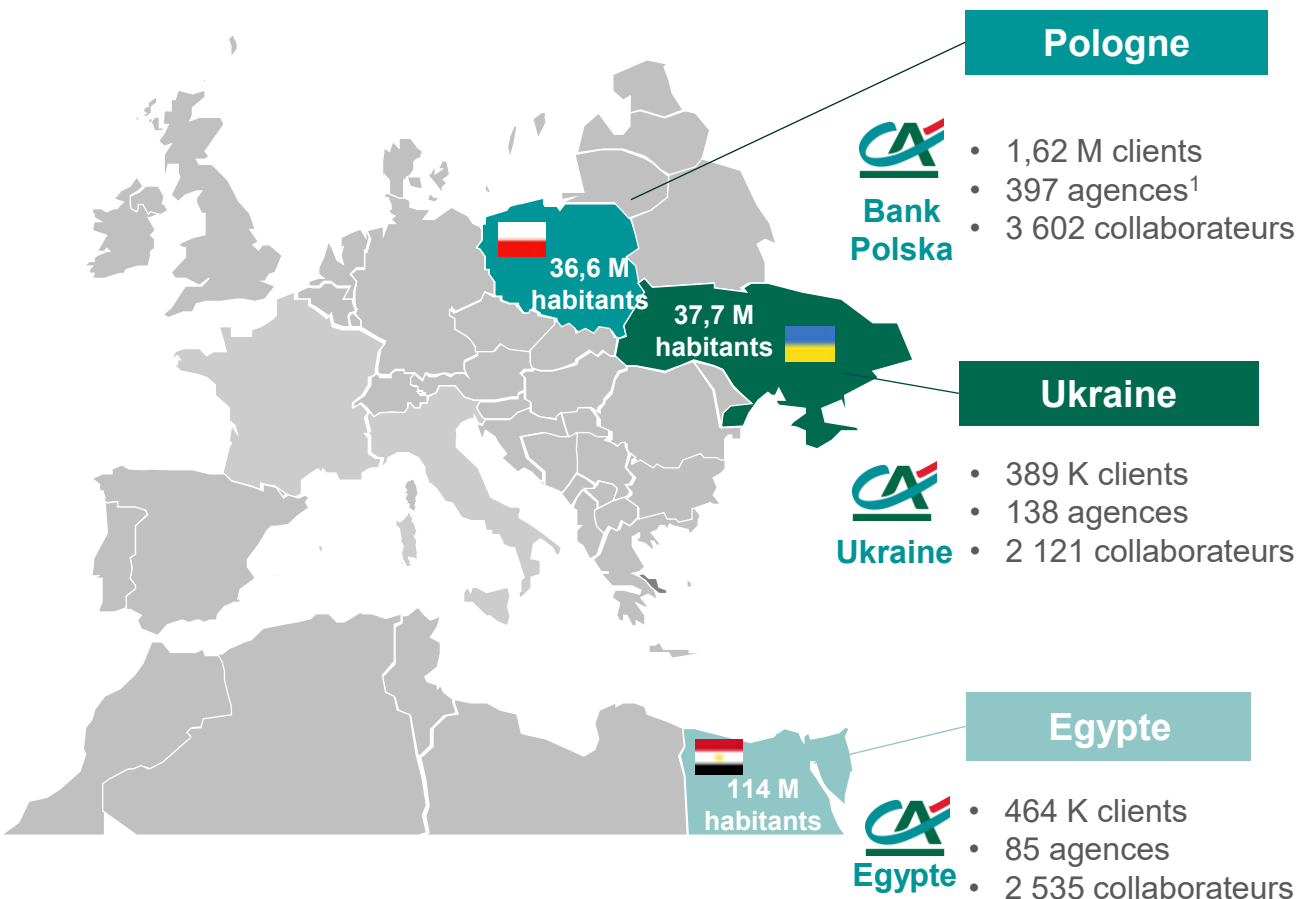
CoEx

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
ClientsUne banque
relationnelle
et digitale

- 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

Paielements



Palements

Un métier au cœur de la stratégie omnicanale des banques relationnelles

Crédit Agricole, n°1 des clients particuliers en France



Particuliers : leader en France

- 27%** Parts de marché en émission¹
- 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 acquisition¹ (7^{ème} en Europe²)
- +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, biométrie
- **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, découverts, 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)

Palements

Investir dans les paiements de demain pour rester le partenaire majeur de tous nos clients

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
25-28¹

+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)

1. Base 2025 afin de prendre en compte l'entrée en vigueur de la gratuité du virement instantané au 9 janvier 2025. Périmètre : Caisses Régionales et LCL

Crédit Agricole Transitions & Energies (CAT&E)





Financements
UNIFERGIE
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE



Investissements
2 fonds gérés par
IDIA Amundi
ASSET MANAGEMENT



Conseil aux Particuliers

J'ÉCORÉNOVE
MON LOGEMENT
New COMWATT

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'écórénove
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



Vieillesse

Maintien à domicile
Auxiliaire de vie
à domicile



23 000

Clients seniors

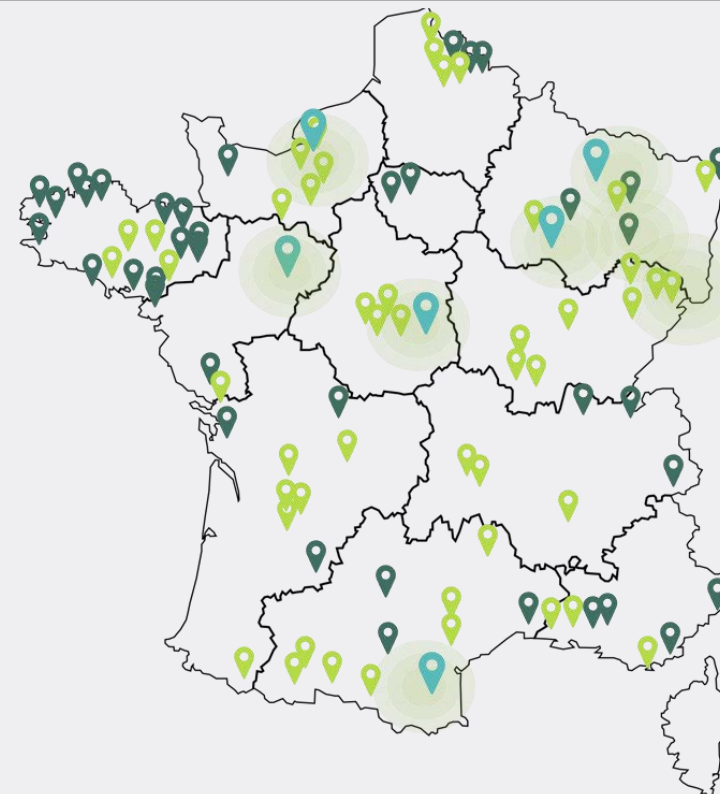
Hébergement non médicalisé
Colocation
senior



66

Colocations
seniors

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



- 📍 Maisons et centres de santé
- 📍 Colocations seniors
- 📍 cabinets de télémedecine
- 📍 relais de téléconsultation assistée dans les territoires, co-pilotés avec les CPTS

Plusieurs démarches « façonneur 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

Passer à l'échelle pour asseoir le métier de la santé et du bien vieillir au sein du Groupe

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 « faconnneur 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



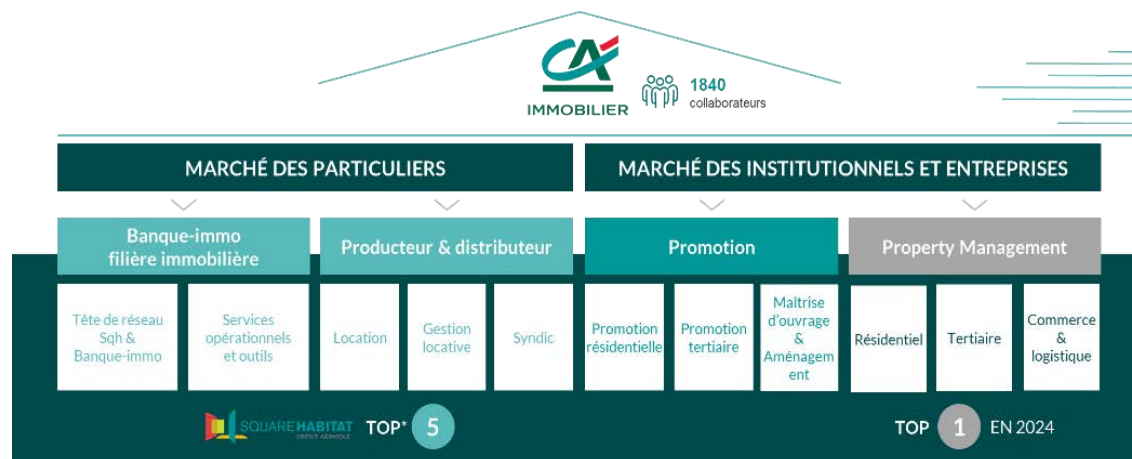
Contexte de marché

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

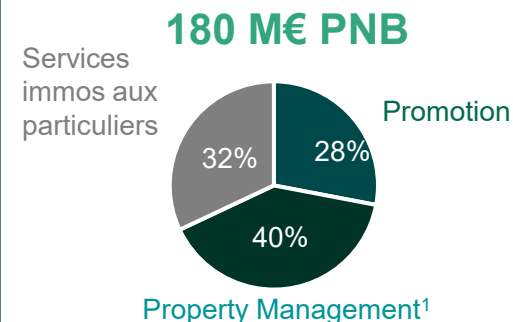
- **940 K** transactions dans l'ancien attendues en 2025 (vs 775k en 2024)
- **500 K** logements nécessaires par an en France
- **3,3 M m²** de bureaux vacants dans les 10 prochaines années en IDF sur 56 M m², soit **6%**
- **2025-2034** : interdiction réglementaire progressive de location des passoires 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



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 territoires¹

Top 1 | 21 M

m² 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 investor.relations@credit-agricole-sa.fr
 Actionnaires individuels +33 800 000 777 relation@actionnaires.credit-agricole.com
 (numéro d'appel gratuit France uniquement)

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

CONTACTS PRESSE CRÉDIT AGRICOLE :

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

Cette présentation est disponible sur :

www.credit-agricole.com/finance/publications-financieres

Tous nos communiqués de presse sur : www.credit-agricole.com - www.creditagricole.info



@Crédit_Agricole



Groupe Crédit Agricole



@creditagricole_sa

**GROUPE
CRÉDIT
AGRICOLE**



CRÉDIT AGRICOLE



IMMOBILIER



ASSURANCES



PERSONAL FINANCE
& MOBILITY



PAYMENT SERVICES



TRANSITIONS
& ÉNERGIES



GROUP INFRASTRUCTURE
PLATFORM



CORPORATE &
INVESTMENT BANK



SANTÉ &
TERRITOIRES



TECHNOLOGIES
& SERVICES



CRÉDIT AGRICOLE
LEASING & FACTORING



